

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse, levert som artikkel med kappe
Diakonhjemmet Høgskole
Avdeling for etter- og videreutdanning

Er ledere aktører eller brikker?

Observasjonsstudie av ledere

Student: Linda Engvik

Veileder: Harald Askeland

Antall ord artikkel: 2846 ord

Antall ord kappe: 12194 ord

2.mai 2013

INNHold

Forord og sammendrag av masteroppgaven, levert som artikkel med kappe

1	INTRODUKSJON	5
1.1	Innledning	5
1.2	Personlig og faglig interesse	5
1.3	Tema og problemstilling	6
1.4	Oppbygging og avgrensing av oppgaven	7
2	TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1	Tidligere forskning om lederjobben	8
2.1.1	Sune Carlson 1951	9
2.1.2	Henry Mintzberg 1973, 1976, 1994	10
2.1.3	Rosemary Stewart 1976, 1982	11
2.1.4	John P. Kotter 1982	11
2.1.5	Stefan Tengblad 2001, 2012	12
2.1.6	Carina Olofsson 2006	13
2.1.7	Arman, Dellve, Wikström og Törnström 2009	14
2.1.8	Harald Askeland 2012	14
2.2	New Public Management	15
2.3	Lov om spesialisthelsetjeneste og helsereformen for sykehusene	16
2.4	Administrasjon og ledelse	18
2.5	Lederrollen ut ifra de ulike ledernivåene	20
3	METODE / FORSKNINGSDESIGN	23
3.1	Valg av metode	23
3.2	Utvalget	25
3.3	Innsamling av data	27
3.4	Etiske betraktninger	28
4	DATAPRESENTASJON OG TOLKNING	29
4.1	Introduksjon	29

4.2	Hva fyller lederne hverdag?	30
4.3	Plassering i organisasjonsnivået.....	32
4.4	Ledere og møter	36
4.5	Administrasjon eller ledelse	37
4.6	Lederne og kontaktmønsteret	38
4.7	En kort oppsummering av kapitlet	39
5	OPPSUMMERING	40

LITTERATURLISTE

Vedlegg 1	Artikkel.....	47
Vedlegg 2	Forespørsel om å delta i observasjonsstudie og intervju i forbindelse med en masteroppgave.....	62
Vedlegg 3	Forberedende spørsmål.....	63
Vedlegg 4	Intervjuguide	64
Vedlegg 5	Noteringsskjema.....	66

Forord og sammendrag av masteroppgaven levert som artikkel med kappe

Problemstilling: Hvordan utøves ledelse i praksis i et sykehus og hvilke faktorer påvirker friheten og forutsigbarheten i lederhverdagen?

Er ledere aktører eller brikker?

Observasjonsstudie av ledere

Denne tittelen på min masteroppgave bunner i en interesse i forhold til hva ledere gjør og hvordan de konkret utøver ledelse i praksis. Jeg har tidligere aldri arbeidet som leder, bortsett fra en kort periode, som vikar, og det er derfor med stor glede jeg midt i prosessen med masteroppgave fikk mulighet til å søke et tre års vikariat som oversykepleier ved Intervensjonssenteret, Rikshospitalet. Dette har gitt meg en uvurderlig innsikt i lederrollen og en dypere forståelse av hva ledelse er og hva det innebærer av oppgaver både i form av praktisk og teoretisk ledelse.

Innenfor organisasjonsvitenskapen er ledere og ledelse noe av det som er mest utforsket, men som fremdeles mangler en enhetlig kunnskapsstatus. I massemedia er det stadig innslag om ledere og ledelse og i tidsskriftet Sykepleien kommer det ved søk på emneordet ”ledelse” opp i alt 89 artikler som omhandler dette emnet. Fordi denne debatten ofte reises og fordi det ikke er klare og entydige svar på hva ledelse i praksis er, fant jeg det interessant å delta i denne debatten. Via observasjonsstudier og intervjuer har jeg kommet nærmere inn på informantenes hverdag og kan dermed, via eget materiale, si noe om funn og tendenser i hverdagen til de lederne som jeg har fulgt. Fordi det foreligger funn fra tidligere, kan jeg også sammenligne mine funn og si noe mer om lederhverdager generelt.

Funn fra dette studiet er:

- ”Ledelse i praksis” LIP; ledere oppfatter sin hverdag som lite forutsigbar, men lederne uttrykker stort sett at de har frihet til å løse lederoppgavene sine på den måten de selv ønsker.
- Ledernivået man tilhører i OUS gir ulik mengde oppgaver kategorisert i forhold til administrasjon og ledelse.

- Ledernivået man tilhører i OUS gir ulik mengde oppgaver kategorisert i forhold til varighet og skiftninger.
- Denne studien bekrefter, som Olofssons studie fra 2006 og i motsetning til tidligere forskning fra Mintzberg (1976) og Kotter (1982), at lederne er mer aktive enn responderende overfor sine ansatte.
- Lederne er tilstedeværende og tilgjengelige for de ansatte.

De lederne jeg fulgte uttrykte i det store og hele at de trivdes i sine jobber og at det å lede ga dem en mulighet til å påvirke og delta, men noen av informantene trakk frem at manglende økonomisk ansvar og manglende informasjon gjorde lederhverdagen vanskelig.

En del av funnene kan relateres til tidligere funn, og mine funn kan være med å gi en pekepinn på hva ledelse i praksis er og hva det innebærer av oppgaver.

Avslutningsvis vil jeg rette en takk til informantene som var villige til å delta i min studie og å ha meg med som ”et vedheng” over to dager, til tross for en travel hverdag. Det var interessant å se hva deres hverdag besto i. Sist men ikke minst vil jeg takke veilederen min som har vist et oppriktig engasjement og vært tilgjengelig, behjelpelig og godt forberedt til veiledningstimene. Takk alle sammen!

1 INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Hvordan blir ledelse utøvet og hva fyller lederne dagene med? Blir ledertankene borte i de administrative kravene, påleggene og de utvidede oppgavene ledere i sykehus har i dag? Hva bruker de ulike lederne tiden på, er de synlige og tilgjengelige?

I høst da lærerne ved skolen presenterte ulike temaer til en masteroppgave, kjente jeg at ”Ledelse i praksis” presentert av Harald Askeland var et tema som fenget meg. Samtidig har Masteroppgaven til Carina Olofsson fra 2006 vært en stor inspirasjonskilde til denne oppgaven, hennes måte å studere ledernes hverdag på har gitt innspill og ikke minst inspirasjon.

Da lærerne snakket om at man ikke nødvendigvis måtte ”finne opp hjulet på nytt”, men kunne gå videre på allerede eksisterende forskning, fant jeg det spennende å arbeide videre ut ifra inspirasjonen fra Olofssons oppgave, men med noen andre vinklinger og tilnærminger til materialet. Dette ble begynnelsen på min oppgave og den foreligger nå i form av en artikkel med kappe.

1.2 Personlig og faglig interesse

Jeg arbeider både som leder og operasjonssykepleier ved Oslo Universitetssykehus (OUS), Rikshospitalet ved en forsknings- og utviklingsavdeling. Noe av det vesentlige i denne avdelingen er kunsten å kunne jobbe tverrfaglig. Det å ha evnen til å kunne samarbeide med andre profesjoner står sentralt i vår arbeidshverdag. Når vi snakker om profesjoner i et sykehus tenker vi ofte helsepersonell, men i vår avdeling betyr det i tillegg andre faggrupper som fysikere og ingeniører. Dette gir utfordringer, men samtidig helt unike muligheter for samarbeid og utvikling innenfor pasientbehandlingen.

Ledelse i praksis (LIP) er et prosjekt som drives av Harald Askeland og vi var seks studenter som ønsket å ta del i hans prosjekt, og samle inn datamateriale ut ifra samme mal.

Sammenlagt sitter vi derfor igjen med et stort materiale som kan utnyttes videre utover denne masteroppgaven.

Jeg har arbeidet innenfor helsesektoren i over 20 år og erfart mange ulike ledere. Det å kunne gå inn og observere ledere i deres hverdag ga meg derfor en mulighet til å kunne se nærmere på hva en leders hverdag består av. Mitt bidrag innenfor LIP-prosjektet er å se spesielt på administrasjon og ledelse og om frihet og forutsigbarhet i lederhverdagen er ulik i forhold til det ledernivåene man er leder innenfor. Jeg antok at det var slik og ønsket å se nærmere på det. Samtidig tror jeg at mer administrasjon gir en økt følelse av å være en brikke og at ledertankene dermed må bli mer tilsidesatt. Det ønskelige er å være en aktør med ledertanker som blir brukt til det beste for pasientene, personalet og faget, og dermed for organisasjonen i sin helhet.

Dette arbeidet er en avslutning på en lederutdanning som begynte allerede i 1997, før Diakonhjemmet Høgskole hadde et tilbud om Master i Verdibasert ledelse. Derfor er det med glede jeg nå kjenner at utdannelsen føles hel og at jeg har fullført noe som både til tider har vært krevende, men også svært givende og lærerikt.

1.3 Tema og problemstilling

Etter veldig mye tankevirksomhet og mange forslag og ideer som ble forkastet, satt jeg sammen med en medstudent og diskuterte hvor lurt, men vanskelig det kan være å komme frem til en enkel og tydelig problemstilling. Jeg forklarte at jeg ville undersøke om ledere var brikker og da dukket ordet aktør opp. Dermed hadde jeg bestemt meg for temaet og det ble som følger:

Tema: Er ledere aktører eller brikker?

Som sagt ønsket jeg en enkel problemstilling og i det legger jeg også ordet presis slik at hverken jeg eller leseren er usikker på hva jeg leter etter (Everett og Furuseth 1997: 114). Ut fra temaet var mitt ønske å se nærmere på om lederne er aktører og i det legger jeg deltakere. En som aktivt deltar og har selvstendige tanker bygget på visjoner, holdninger, tanker og teori bak sin ledergjerning. Eller er lederen bare en brikke som må utføre alle pålagte oppgaver og hverken har ressurser, tid, mulighet og heller ikke et ønske om noe annet. Ut fra blant annet disse tankene, ble følgende problemstilling formulert:

Problemstilling: Hvordan utøves ledelse i praksis i et sykehus og hvilke faktorer påvirker friheten og forutsigbarheten i lederhverdagen?

Forskningsspørsmålene ble som følger:

- På hvilken måte påvirker plasseringen i organisasjonen utformingen av lederrollen?
- Fra faglig til organisatorisk ledelse – nasjonal helsereform, hva har dette ført til?

1.4 Oppbygging og avgrensing av oppgaven

Ved at Diakonhjemmet Høgskole i år har et tilbud om at masteroppgaven kan leveres som en artikkel til et tidsskrift samt med en tilhørende kappe, er dette måten jeg har valgt og å utforme oppgaven på.

Etter innledningen i kappen, beskrives det teoretiske rammeverket som skal gi leseren en innføring i hva som legges til grunn i oppgaven. Metoden eller forskningsdesignet blir kapittel tre og kapittel fire inneholder noen utvidede tanker rundt analysen og drøftingsdelen da dette også er presentert og behandlet i artikkelen. En oppsummering og en litteraturliste avslutter kappen. Artikkelen legges inn i oppgaven som, Vedlegg 1.

Som vedlegg 2. Mailen jeg sendte ut til informantene, hvor jeg spurte om de vil delta og sa noe om opplysninger som vil bli behandlet konfidensielt, 3. De forberedende spørsmålene til informantene, 4. Spørsmålene til intervjuet og 5. Et ferdig utarbeidet noteringsskjema til observasjonsstudiet.

Undersøkelsene og informantene vil begrense seg til Oslo Universitetssykehus forkortet OUS. Andre forkortelser er New Public Management forkortet NPM, Ledelse i praksis forkortet LIP.

I forhold til litteratur har jeg forsøkt å holde meg til primærkildene der det har latt seg gjøre. Når det gjelder Henry Mintzberg og hans første bok har jeg forholdt meg til den danske oversettelsen ”Lederen og hans job” fra 1976, da boken fra 1973 ”The Nature of Managerial Work” har vært vanskelig tilgjengelig. Jeg henviser derfor i teksten til 1976.

Når det gjelder lengden på kappen fremstår den lengre enn kravet fra skolen tilsier. Artikkelen derimot forholder seg til antall ord som Tidsskriftet Sykepleien krever og er relativt sett ganske kort. Det er i samråd med veileder og for at fremstillingen skulle bli tydelig at kappen fremstår i en lengre versjon.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske rammeverket baserer seg på en forskningstradisjon fra rundt 1950 og frem til i dag. Her står empirisk baserte observasjonsstudier av ledere sentralt og med det hva lederne gjør i sin arbeidshverdag. Mintzberg og hans kategoriseringer av lederens ulike roller, både fra 1976 og 1994, er vesentlige. Samtidig vil masteroppgaven til Carina Olofsson fra 2006 også være et viktig bidrag, da hennes studier er utført ved det samme sykehuset som denne oppgaven utgår fra. Innføringen av New Public Management (NPM) og betydningen av den samt innføringen av enhetlig ledelse i HelseNorge, Steine-utvalgets utredning, (NOU 1997:2), som resulterte i Lov om spesialisthelsetjeneste og Helsereformen i sykehusene, vil også bli omtalt for å se på utviklingen av lederhverdagen innenfor sykehussektoren i de siste 10 årene. Et avsnitt om administrasjon og ledelse, for å operasjonalisere begrepene. blir presentert, før siste avsnitt som omhandler ledernivåene i OUS blir omtalt, og denne omtalen bygger på interne dokumenter og utviklingen i OUS fra 2001 til i dag.

2.1 Tidligere forskning om lederjobben

Forskningstradisjonen som er valgt presentert i oppgaven er en tradisjon som vektlegger å kartlegge og beskrive lederens jobb og lederens roller, med andre ord hva lederen gjør og hva lederen bruker tiden sin på. Forskningstradisjonen som blir beskrevet i oppgaven strekker seg over en periode på 50 år, det vil si fra femtitallet og frem til i dag. Det er foretatt noen valg i forhold til forskere og forskning som er valgt presentert i oppgaven. Disse valgene bygger på at pionerer og de mest fremtredende forskerne innen den internasjonale faghistorien er valgt presentert, men også på et ønske om å trekke frem forskningen hos noen som har stor betydning for valgene jeg har gjort i denne oppgave og som har sett på helsevesenet i Norge og Sverige. Dessuten er det foretatt et valg ut fra perspektivet på omfang av oppgaven.

Mange av funnene om lederes hverdag har likheter, til tross for forskning over en lang tidsperiode, men mye er også endret og det har skjedd en utvikling innenfor innsamling av datamaterialet. Særlig Mintzberg har vært en bidragsyter med sine første dagboknotater som har utviklet seg til mer presise observasjonsstudier, hvor presisjon av det observerte og lederens intensjon i forhold til handlingene, er mer utførlig beskrevet. Historier fra lederhverdagene har hos noen av forskerne fått en sentral plass og vært med på å gi dybde i materialet utover observasjonene som er foretatt. Studier av hva ledere gjør er i utvikling, og bidrag i form av ulike observasjonsskjemaer og utvidede metoder har kommet til og gir økt dybde innen forskningen.

2.1.1 Sune Carlson 1951

Sune Carlson og hans atferdsstudier fra 1951 regnes som en pionerstudie og en ny retning innen ledelsesforskning ble fremsatt (Tengblad 2012:19). Carlson frembrakte empirisk materiale rundt en leders hverdag og en del myter og holdninger rundt lederen kunne dermed røkkes ved.

Carlson studerte ti svenske bedriftsledere som endte i et verk, "Executive behavior", hvor han redegjør for lederens samhandlingsmåter, kontakter, bevegelser rundt i bedriften, saker, temaer og ulike type handlinger. Datamaterialet bygger på at informantene selv fylte ut et skjema i løpet av dagen samt at sekretærene og "damene" på sentralbordet ga rapport om visse typer av hendelser og dermed var med på å gjøre materialet mer komplett. Intervjuer av lederne og medarbeiderne ble også foretatt og tidsperspektivet for all innsamling av data strakk seg over en periode på fire uker (Strand 2003:141).

Carlsons funn gir bidrag i forhold til dokumentasjon om hva ledere gjør, men funnene bidrar i liten grad til teoretisering. Carlson dokumenterer i sin studie lange arbeidsdager med mange avbrytelser og tung arbeidsbyrde. Han beskriver også at ledere mottar mye informasjon og at de gir mange råd og forklaringer oftere enn de gir ordre og tar beslutninger. Han mente at arbeidsro i minst ti minutter måtte til for at en leder skulle få mulighet til å fatte viktige beslutninger, i studiet viste det seg i gjennomsnitt var uforstyrret arbeidsro, åtte minutter (Carlson 1951).

2.1.2 Henry Mintzberg 1973, 1976, 1994

Henry Mintzberg er kanskje den forfatteren og forskeren som det som oftest refereres til når det er snakk om studier av lederatferd. Mintzbergs arbeid utkom i boken "The Nature of Managerial Work" (1973), og i 1976 på dansk i boken "Lederen og hans job". Boken fra 1973 utgår fra hans Doktorgradsarbeide hvor han studerte fem toppledere i fem ulike private bedrifter. Hans datamateriale bygger på observasjoner av disse fem lederne, deres egne dagboknotater, strukturert intervju og undersøkelser av deres rulleblad. Observasjonene var grundige og systematiske og strakk seg over en tidsperiode på fem uker. Mintzberg kategoriserte ledernes oppgaver i fem ulike kategorier som vist i tabellen under.

Tabellen viser tidsfordeling i prosent av antall aktiviteter.

Ikke avtalte møter	Avtalte møter	Telefonsamtaler	Skrivebordsarbeid	Inspeksjonsrunde
10 %	59 %	6 %	22 %	3 %

(Mintzberg 1976:70)

Mintzbergs funn kan oppsummeres i følgende punkter; arbeidsbyrden var stor og tempoet høyt, aktivitetene var oppsplittet, varierte og hadde korte intervaller. Lederne brukte liten tid på rutinearbeid og desto mer tid på situasjoner som oppsto, lederne foretrakk verbal kommunikasjon hvor planlagte møter tok så mye som 59 % av deres tid, kontaktnettet deres var omfattende og ganske likt fordelt på under-, side- og overordnede. Et annet viktig funn Mintzberg gjorde var at ledere sjelden arbeidet vitenskapelig (Mintzberg 1976, Strand 2003,).

Mintzberg fortsatte sitt videre arbeid og i 1994 publiserte han et par nye artikler som ga videre innspill til hvordan ledere utfører ledelse. Artikkelen het "Rounding out the Manager's job" og "Managing as Blended Care". Han beskrev da en modell som innebar kategoriene; Linking, Controlling, Doing, Leading og Communicating og oversatt blir det samhandling, kontroll, handling, ledelse og kommunikasjon (Mintzberg 1994a). I samme artikkel beskriver Mintzberg at ledere leder på tre nivåer 1. gjennom informasjon som skal få mennesker til å utføre handlinger, 2. gjennom mennesker ved at de oppmuntres til å handle 3. gjennom å styre handlinger mer eller mindre direkte.

Fordi Mintzbergs kategorier fra 1994 ikke fremstår like tydelig som kategoriene fra 1976, velger jeg å ta med et eksempel på nivå 1.

”När en ledare använder sig av att leda genom information så använder han sig ofte av kommunikasjon i form av att samla in och sprida informatin och av kontrolleringssfunksjonen. Kontrollering innebär här ledarens ansträngning, inte bare för att få och dela information utan också hur ledaren använder det direkt i organisationen för at framkalla handling”(Mintzberg 1994a, Olofsson 2006:25).

I boken ”Managing” fra 2009 skriver Mintzberg at ledelse ikke bare er en av de ulike rollene som er beskrevet over, men en blanding av dem alle eller som han skriver; ” ... not added up but blended together” (2009:44). Mintzberg har beveget seg via kategoriene fra 1973/1976 til å bli mer orientert rundt rollen og hva lederen bringer inn i rollen og med det ikke så mye spesifikt på nedtegnelser av hva lederen gjør, men en utvikling i forhold til hva lederrollen innebærer. Mintzberg (2009:9) hevder at ledelsesfaget hverken er vitenskap eller profesjon, men et praktisk fag lært ut fra erfaring og kontekst.

2.1.3 Rosemary Stewart 1976, 1982

Rosemary Stewart har gitt en rekke bidrag til studier av lederes arbeid og atferd. Hun beskriver hvordan stillingene fylles, kontaktmønsteret deres og lederens mulighet for valg. Stewart gjorde i 1976 en studie av 160 ledere og datainnsamlingen bygget på intervjuer og spørreskjemaer. Av de 160 personene ble 16 valgt ut for videre studier med intervju, observasjon og egne dagboknotater. I denne og senere studier viste Stewart til felleskjennetegn ved lederes arbeid.

Stuart utarbeidet en modell som viser et forhold mellom begrensninger, krav og valg. Valget beskriv hun som ”muligheten til å velge hvordan ens eget arbeid skal utføres og hvilke oppgaver en skal ta på seg” (Strand, 2003). Hun beskrev videre typer av lederjobber og innholdet i hver av dem, i en rapport beskrev hun to fabrikksejere hvor den ene bruker 70 % av sin tid med de underordnede, mens en annen bruker 40 %. Dette mente Stuart, viste at ledere ofte ikke oppfatter den valgmuligheten de står overfor i sin egen arbeidshverdag (Strand 2003).

2.1.4 John P. Kotter 1982

Fra 1976 - 1981 studerte Kotter 15 fremgangsrike og godt likte ledere i ni private bedrifter i USA. Kotters datamateriale bygget på spørsmål, intervjuer og referanser. Han kom frem til at lederne jobbet lange dager med et gjennomsnitt på i underkant av 60 timer i uken. De tilbrakte

for det meste tiden sammen med andre, 75 % av tiden, samtaletemaene hadde en stor og varierende bredde hvor det også var en del utenomfaglig snakk. Lederne stilte mange spørsmål og tok færre avgjørelser eller ga direkte ordre om ulike arbeidsoppgaver, dette igjen kunne være med på å skape uro i bedriften. Kotter fant også at lederens hverdag ofte skaptes av initiativ fra andre og i det legges at medarbeidernes initiativ ofte ga veien videre og formet dagen for lederen.

Kotter fant at det kan synes som om lederne ofte har lite struktur, men en underliggende plan eller som han formulerte det "the efficiency of seemingly inefficient behavior" (Strand 2003, Kotter 1999:163). Lederen planla som tidligere nevnt ikke sin hverdag, men reagerer og handler ut ifra henvendelser.

2.1.5 Stefan Tengblad 2001, 2012

Stefan Tengblad har gjort flere studier som kan sammenlignes med både de Sune Carlson og de Henry Mintzberg gjorde. Formålet med undersøkelsene til Tengblad har blant annet vært å undersøke holdbarheten av Carlsons resultater fra 1951 og Mintzbergs resultater fra 1973. Tengblads datamateriale fra 1998-1999 bygger på åtte ledere fra svenske bedrifter, fire ledere som ble fulgt i fem dager hver og fire ledere som ble fulgt i en til to dager hver, med andre ord er det ikke bare tiden som gir en annen kontekst, men også landet. Lederne kom fra ulike bedrifter hvor en var i offentlig eie, noen privateide og en familiebedrift. Hovedresultatet til Tengblad var:

- A different kind of fragmentatin: from time to space
- Stakeholder relations change over time
- Managerial work as a rather stable staff (Tengblad 2012:230).

I boken fra 2012 konkluderer Tengblad med, at tiden er inne for å observere ledere som gjør det bra som ledere og studenter innen ledelsesfaget skal bli opplært i dette for at de skal kunne bli gode ledere. Behovet for å fortsette å se på og studere hva ledere gjør, må derfor knyttes opp mot ledere som er dyktige ledere og hva det er de gjør, som nettopp gjør dem til dyktige ledere. Dette vil bidra til å trekke ledelsesfaget fremover hevder Tengblad.

Tabellen viser tidsfordeling i prosent av antall aktiviteter.

Møter	Telefonsamtaler	Skrivebordsarbeid	Inspeksjonsrunde	Transport
45 %	24 %	21 %	2 %	7 %

(Tengblad 2001)

Tengblads funn skiller seg noe fra Mintzberg i forhold til at lederne bruker mer tid i telefonen. og han registrerte transporttid noe Mintzberg ikke gjorde, begge to viser at ledere bruker mye tid i møter.

2.1.6 Carina Olofsson 2006

I Olofssons masteroppgave fra 2006 "Är ledare marionetter eller dirigenter?", legger Olofsson vekt på hvilke faktorer som er betydningsfulle for utforming av lederens hverdag, samt i hvilken grad ledere tar egne valg eller om deres hverdag er styrt av respons fra omgivelsene. Olofssons datamateriale består av en dagsobservasjon av seks ledere, samt intervju i etterkant. Hun fant i sin studie at ledere ofte selv tar initiativ i forhold til handling og dermed avbryter seg selv i sine oppgaver, med andre ord er det ikke andre som nødvendigvis avbryter lederen. En del av informantenes opplevelse var opplevelsen av mye avbrudd, men funnene viste det motsatte (2006). Dette var nytt i forhold til de funn Mintzberg tidligere hadde dokumentert i form av at ledere ofte blir avbrutt i sine handlinger. Olofsson dokumenterer at lederne har mange planlagte oppgaver og at i deres hverdag er også det mange planlagte møter. Lederne tar i stor grad egne valg og planlegger sin hverdag.

Tabellen viser tidsfordeling i prosent av antall aktiviteter.

Ikke avtalte møter	Avtalte møter	Telefonsamtaler	Skrivebordsarbeid	Inspeksjonsrunde
10,4 %	30,4 %	8,6 %	30,6 %	20,1 %

(Olofsson 2006)

Olofssons studier er utført innenfor sykehussektoren og er en av de første, om ikke den første, som dokumenterer lederes hverdag i somatiske sykehus i Norge. Olofsson fant også i sin studie at ledere bruker mye tid på administrativt arbeid. Dessuten skriver hun at ledere bruker mye tid på klinisk arbeid selv om Steine-utvalget ønsket at ledere bare skulle være ledere

(2006:63). Tabellen over viser Olofssons funn er sammenfallende med Mintzberg (skrivebordsarbeid) og Tengblad (telefonsamtaler), men skiller seg fra begge i forhold til inspeksjon.

2.1.7 Arman, Dellve, Wikström og Törnström 2009

I denne studien sammenlikner Arman, Dellve m.fl. hva ledere gjør via Mintzbergs strukturerte observasjonsmetode. Hver av informantene ble observert i 3,5 eller 4 dager, noe som er et gjennomsnitt av denne type studie som tidligere er gjennomført.

Deres hensikt med studien var å undersøke og beskrive hva første- og andre-linjeledere brukte tiden sin på. De fant at en leders hverdag var oppstykket i mange korte aktiviteter og nesten halvparten av deres tid ble tilbrakt i møter, samt at 16 % av deres tid besto av administrasjon og bare en liten del av strategisk ledelse. De fant også at overordnede tilbrakte mer tid med sine nærmeste underordnede enn de tilbrakte med sine overordnede og dette var tydeligst på de laveste ledernivåene (Arman, Dellve m.fl. 2009). Arman, Dellve m.fl. har gjort sine observasjoner innen hjemmetjenesten og har trukket tradisjonen fra "Managerial work study methods" inn i studie av helsevesenet, for å kunne dokumentere hva ledere der gjør. Deres studie føyer seg dermed inn i tradisjonen som ønsker å se på ledelse i helsevesenet spesielt.

2.1.8 Harald Askeland 2012

I sin artikkel "Diakoniledelse i praksis" ser Harald Askeland på hvordan lederjobben gjør seg gjeldende i en diakonal institusjon og hva det betyr å være leder i denne typen institusjoner. Askeland selv ønsker med artikkelen å bidra til "å tette en svakhet innen forskningstradisjonen" (2012). Datamaterialet bygger på observasjon av tre ledere i deres daglige arbeid samt den enkelte leders egen forståelse av sin arbeidshverdag. Likheter (samhandling med underordnede) og ulikheter (tidsbruk på kontoret og ikke planlagte møter), i de ulike ledernes hverdag bringes frem og arbeidet bidrar til sammenligning av tidligere studier som er foretatt innenfor denne forskningstradisjonen (Askeland 2012).

Askeland finner at det til daglig ikke er store forskjeller i å lede en diakonal institusjon fremfor andre organisasjoner, men han viser til at den diakonale profil blir berørt ved at verdier i praksis konkret blir behandlet når langsiktige prosjekter planlegges (2012). Andre funn er, ledere har mange ulike og korte aktiviteter, det meste av kommunikasjonen til lederne

skjer med egne underordnede, mye av tiden brukes i møter. En del variasjoner i funn foreligger i forhold til ledernivåene som nevnt over bruk av tid på eget kontor.

Askeland har benyttet historier fra lederhverdagene som et supplement til de nedtegnede observasjonene og intervjuene. Dette har gitt en mulighet for ytterligere å studere lederne ved at deres hverdag blir nedtegnet og beskrevet på enda en måte.

2.2 New Public Management

New Public Management er et svært vidt begrep som har vært benyttet for å beskrive en rekke reformer innenfor offentlig sektor siden 1980-tallet. New Public Management (NPM) er som den britiske forskeren Christoffer Hood sier i 1991, en fellesbetegnelse på en reformbølge som har preget offentlig sektor i mange land de siste årene. Det var Hood som for første gang brukte denne merkelappbetegnelsen på det som skjedde i offentlig sektor. (Christensen og Lægereid 2001) Hood skriver i ”The Rise of new public management (...) over the past 15 years is one of the most striking international trends in public administration” (1991). Denne reformtrenden tok utgangspunkt i en stadig større ekspansjon av velferdsstaten etter annen verdenskrig (Hood 1991).

I Storbritannia førte denne ekspansjonen og Margareth Thatchers motgrep til en rekke demonstrasjoner og opptøyer i mange av gruvesamfunnene i landet. Betegnelse av Thatcher som ”jernkvinnen” kan man føre tilbake til denne omfattende omorganiseringen av staten, samt privatiseringsbølgen. NPM understreker at offentlig sektor og forvaltningsapparatet må ha mer fokus på effektivitet, resultat, management-orientering, konkurranse, marked og brukerne, og legge mindre vekt på regler, prosess og ulike interne hensyn (Christensen og Lægereid 2001). NPM er ikke en ensartet reform, men har i stedet mange innfallsvinkler og definisjoner. I Eriksen (1999:138) har Christoffer Hood gitt en oppsummering av NPM i syv punkter, han skriver at:

- lederskapet sees som en profesjon
- klare operative målsetninger og kvantitative suksessindikatorer
- resultatkontroll og målbare prestasjoner – insentiver
- Desentralisering
- Innføring av konkurranseelementer
- Fleksibilitet i ansettelser, individuell belønning
- Større krav til ressursbruk

NPM blir omtalt som et paraplybegrep og det blir kalt for managerialisme eller ledelsesbasert styring (Strand, 2003:273), NPM er ikke en teori, da heller et begrep på reformforsøk i offentlig sektor (Johansen 2009:15). Det er tydelig å se at en stor del av sykehussektoren, og med den også Oslo Universitetssykehus er inspirert og organisert ut fra denne modellen. Stand beskriver det som at det er blitt mindre profesjons- og sektorinteresse og mer overordnet ledelse. Lederen har skiftet fokus fra å være fagfolkets talsmann til å bli den som er ansvarlig for måloppnåelse og økonomisering (2003:274-275). Dette er jo i tråd med hva Steine-utvalget la til grunn i sin innstilling i 1997 og som jeg kommer mer inn på i neste underkapittel. Selv om Monica Skjöld Johansen skriver i sin doktorgradsavhandling (2009) at man ikke bare skal slå dette fast, men heller gå inn i den historiske prosessen som førte frem til enhetlig ledelse, kan det vel ikke utelukkes at NPM har ligget der som en kilde til inspirasjon og gitt næring til noen av synspunktene og til slutt innstillingen. Noe av kritikken mot NPM, er i følge Christensen m.fl., at det økende demokratiet og valgfriheten kan få negative konsekvenser, noe som igjen kan føre til ulik behandling, diskriminering og sosial segregering (2001). Johansen (2009) skriver også i sin avhandling at det innenfor NPM ikke er gitt klare linjer på hvordan man skal forstå ledelsesbegrepet og hvordan ledelse skal utøves. NPM kan ikke sies å være en integrert teori, men heller en serie delvis motsetningsfylte anbefalinger. På den måten representerer ikke NPM en klar og tydelig idé i forhold til hvordan velferdsstatlige institusjoner skal organiseres, men da heller flere ideer (Christensen og Lægereid 2002).

2.3 Lov om spesialisthelsetjeneste og helsereformen for sykehusene

I 1996 satte Helse- og sosialdepartementet ned et utvalg som ble ledet av Vidar Omar Steine, dette resulterte i det såkalte Steine-utvalget. Innstillingen het "Pasienten først". Mandatet til utvalget var at de skulle se på sykehusenes ledelse og organisering slik at driften i sykehusene kunne bedres. Utvalget så det som sin oppgave å sette pasienten i sentrum og de skriver "at det er pasientens behov som er utgangspunktet i all behandling og kjernen i all pleie" (NOU 1997:2:3). Dette var utgangspunktet og videre ble rapporten utarbeidet og i 1997 leverte de sin innstilling til departementet. Steine-utvalget mente at for at fremtidens sykehus skulle fungere til det beste for pasienten, var det viktig at lederne ble gitt ansvar, fullmakt og virkemidler. Lederne måtte ha evne til tverrfaglig samarbeid og med det fokus på pasientens

behov. Dette mente Steine-utvalget fordret en holdningsendring både hos de som leder og de som blir ledet. I ettertid vet vi at det ga grunnlag for mange diskusjoner og uenigheter, men med tiden har mye roet seg og enhetlig ledelse har på mange måter funnet sin form og slått rot i sykehusene.

Den er store ulikheter i tenkemåten mellom leger og sykepleiere i synet på ledelse. Legene ser på det å lede det medisinskfaglige som den vesentligste ledelsen, mens sykepleier på sin side ser på ledelse mer som et eget fag. Mens sykepleierne går mer ut av sitt eget fag og blir ledere beholder legene en tilknytning til faget i en mye større grad samtidig med lederrollen (Brottveit 2004).

Steine-utvalget uttrykte det overstående på følgende måte:

”Legene i lederposisjon har viet de medisinsk-faglige spørsmålene større oppmerksomhet enn de driftsmessige og personalmessige spørsmålene. Sykepleierne har grepet fatt i personalledelse og driftsspørsmål, og har fått den aksept og legitimitet som har vært nødvendig for at den todelte ledelsen har kunnet bli en realitet” (NOU 1997:2:88)

Utvalget gikk inn for enhetlig ledelse på alle nivåer. Det ble lagt til grunn at lederen måtte ha personlige lederegenskaper, relevant ledererfaring eller formell lederkompetanse og faglige kvalifikasjoner. Det var uenighet om hva det siste punktet innebar (NOU1997:2). Ved at man valgte å ha en leder, kunne man fokusere mer på lederholdningene

Steine-utvalget valgte i rapporten å definere sentrale begrep slik at utgangspunktet skulle være klart og tydelig, sentrale begrep som ledelse, administrasjon og lederskap ble definert. Dette for å vise hva de la til grunn for sine uttalelser. Som et resultat av Steine-utvalgets arbeid ble reformen om enhetlig ledelse vedtatt og innført i norske sykehus via Lov om spesialisthelsetjenesten (1999), med virkning fra 2001 (Johansen 2009:9).

I 2002 ble helsereformen for sykehusene innført. Sykehusene ble da overført fra fylkeskommunen til statlig eierskap og organisert i helseforetak, først fem deretter fire i 2007, med et styre for hver enhet og selvstendig økonomi. Sammenfattet kan bakgrunnen for loven beskrives som følgende:

”Bakgrunnen for sykehusreformen var et behov for å sikre pasientene bedre tilbud på spesialisthelsetjenester, og å sikre en mer effektiv utnyttelse av ressursene – personell, bygninger og utstyr” Målet er et mer likeverdig tilbud over hele landet og å fjerne unødig ventetid for medisinsk behandling” (Lov om Helseforetak 2001, Helseministeren 2002).

Grund beskriver at sykehusreformen må forstås i relasjon til de utfordringer norsk helsetjeneste sto overfor ved århundreskifte med lange ventelister, ansvarsfraskrivelse og spill om penger og hvor myndighetene ønsket mer helse for pengene (Grund 2006:202).

En rekke nye lovendringer, en nevnt ovenfor, kom som et resultat av utredningen til Steine-utvalget. Både Legeloven, Sykepleierloven og alle de andre ”profesjonslovene” ble erstattet av den nye Lov om Helsepersonell (1999). Lov om Pasient - og brukerrettigheter (1999) ble også fornyet og der ble brukermedvirkning en av de store endringene, for første gang ble rett til selv å medvirke og å få informasjon lovfestet. Det å gå bort fra de ulike særlovene og få en felles lov, var ”sårt” for mange, og ordet helsepersonell var en betegnelse mange ikke fant særlig tilfredsstillende. Bare for få år siden fant en diskusjon med den forrige direktøren ved OUS sted, da betegnelse ”leger og annet helsepersonell” ble benyttet i et rundskriv. Som følge av sykehusreformen, ble også økonomistyringen endret, sykehusene gikk bort fra et system utviklet for offentlig virksomhet til et system basert på rendyrket forretningsbasert styring (Jensen og Bollingmo 2007).

Det kan synes som om både Steine-utvalget og de ulike helsereformene tydelig har med seg elementer og tankesettet fra New Public Management og det er også tydelig å se disse endringene i sykehusene. Uansett bakgrunn for reformen var det en tydelig kursendring i norsk helse- og sosialpolitikk og mange vil nok hevde at den bærer preg og markerer en overgang fra likhetsprinsippet for velferdstjenester til et mer individualistisk verdigrunnlag med et mye større fokus på lønnsomhet (Marstein 2008).

2.4 Administrasjon og ledelse

Selznick (1957) beskriver i sin bok ”Leadership and administration”, et skille mellom ledelse og administrasjon. Administrasjon er opptatt av produksjon og problemløsning på en effektiv måte mens det viktigste lederen gjør er å skape samhold i organisasjonene tuftet på et felles

verdigrunnlag. Ledelse er: (...)å velge noen nøkkelverdier og dernest skape en sosial struktur som bygges opp rundt dem (Jacobsen og Torsvik 1996:367 og Selznick1957).

Smircich og Morgan skriver i sin artikkel at lederes handlinger og uttalelser bevisst eller ubevisst er med på å forme situasjonens betydning (1998).

Manglende ledelse i en organisasjon vil vanskeliggjøre veien fremover. Strand (2003) sier at ledelse best kan forstås i en meningssammenheng og beskriver fire ulike organisasjonstyper som en kontekst for ledelse. Disse fire er; å se på lederen som en entreprenør, en administrator, en integrator eller en produsent (2003:21). Lederen må til tider være alle disse fire typene, og dette blir brakt inn i denne redegjørelsen for å vise kompleksiteten en leder står ovenfor og de ulike rollene en leder må besitte.

Brymann (1992) beskriver forskjellen mellom administrasjon og ledelse som to lederfunksjoner med ulikt innhold, følgende eksepler er tatt med for å vise ulikhetene; mens administrasjon legger vekt på planlegging, fordeling av ansvar og kontroll så legger ledelse vekt på visjoner, det å kommunisere visjonene og det å motivere Jacobsen og Thorsvik (1996). Dette betyr at en organisasjon både har behov for administrasjon og ledelse.

Mintzberg (1976) hadde før et skarpere skille på forholdet mellom begrepene administrasjon og ledelse eller "Management and Leadership" som er de ordene Mintzberg benytter, men i de senere årene er dette skillet blitt mindre tydelig og forskjellene er på vei til å bli mer utvasket. Han skriver:"I wish to describe leadership as a necessary component of management – specifically about helping to engage people in the unit to function to be more effectively" (2009:66).

Tabellen under hentet fra Strand (2003:78)

Administrasjon/management	Ledelse/leadership
Opptatt av orden og sammenheng	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning
Styrer ved planer og budsjetter	Skaper visjoner og arbeider for å realisere den
Organiserer og bemanner	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon
Overvåker og løser problemer	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonelle appell og rører ved skjulte sider
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	Er interessert i andre, gir dem myndighet
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	Er proaktiv til muligheter og trusler

Steineutvalget (1997:2:124) definerte en del sentrale begreper i sin rapport og i oppgaven er begrepet administrasjon og ledelse trukket ut. Utvalget definerte Administrasjon; handler om å utføre og føre tilsyn med oppgaver som skal utføres i henhold til de lover, regler og instruksjoner som er knyttet opp til en stilling mens Ledelse; handler om å sette mål for virksomheten, samt å identifisere og beslutte de viktigste strategiene for å få gjennomført målene.

Skillet er kanskje ikke så betydningsfullt og reelt i en lederhverdag, men når man skal studere ledelse og observere ledere i deres hverdag er det av større betydning, og Strand (2003:78) skriver også at ”som en del av en bevisstgjøring og som argument for forandringsbehov, kan også denne todelingen fungere”. Denne todelingen blir derfor viktig i denne oppgaven, da den vil kunne være med å bevise eller motbevise at det er ulikheter i forhold til denne todelingen på de ulike ledernivåene, og måten det ledes på i organisasjonen. Det er særlig Steineutvalgets definisjoner samt tabellen fra Strand som har ligget til grunn i forhold til mitt syn på og oppdeling av administrasjon og ledelse.

2.5 Lederrollen ut ifra de ulike ledernivåene

Det ledernivået lederen er leder for har betydning for hvilke krav som stilles til deg som leder og de arbeidsoppgavene lederen innehar. På et toppledernivå eller nivå 1 som det heter i OUS, stilles det andre krav til for eksempel strategisk tenkning, fremfor hva det gjør på førstelinje nivå eller nivå 4, som det heter i OUS (Stillingsbeskrivelser). På nivå 4 er kontakten med pasientene og de ansatte mye nærmere og produksjon står i fokus på en annen måte enn det gjør høyere oppe i systemet. På nivå 4 er kravet til å skape et godt arbeidsmiljø, trivsel og fagutvikling noe av det essensielle, mens nivå 1 på en annen måte må ha en større oversikt med planer, strategier, visjoner og fremtidige mål som en stor del av sin arbeidshverdag. Det å kunne forhandle sees også på som vesentlig på dette ledernivået. Selv om lederkompetansen på alle nivåene innebærer elementer av det som er presentert over, velger jeg å fremstille det på denne måten som over, da det er forskjeller på de ulike nivåene i forhold til kravene. Kaufmann m.fl. (2003) ulike syn på ledernivåer er at mens man på mellomledernivå skal man motivere personalet, skal toppledere mer arbeide mot mål.

Som bakgrunn i Steine-utvalgets rapport fra 1997, ble uttalelsen fra Stortinget og departementet, at lederen skulle kunne velges uavhengig av hvilken profesjon han eller hun tilhørte, men et av kravene var at lederen måtte ha helsefaglig bakgrunn. Begrunnelsen for dette var at den som driver pasientrettet arbeid må ha en viss minimumskompetanse, enten fra høyskole eller universitet. Hvis ikke lederen har en medisinsk faglig kompetanse, må dette ansvaret plasseres hos en som har det og samtidig må vedkommende gis myndighet gjennom sin stillingsbeskrivelse. Utvalget understreket i sin rapport at medisinsk kompetanse ikke kunne være en erstatte for manglende reell lederkompetanse (NOU, 1997:2). På nivå 1 har ikke dette vært et krav og det har da også gjenspeilet en del av diskusjonene i OUS, nettopp den manglende forståelsen hos toppledelsen. Når denne masteroppgaven skrives er direktøren i OUS, Bjørn Erikstein, og hans bakgrunn er lege med ledererfaring (Organisasjonskart i OUS).

Den 16. november 2001 presenterte direktøren sykehusets nye organisering i sykehusets internavis – Riksnett (Berge m.fl. 2002), dermed var prosessen med å utlyse stillinger og ansette nye ledere i gang. Gjennom de årene som har gått siden 2001 har stillingsbetegnelser blitt endret og det samme har stillingsinstruksene. Stillingsbetegnelsene er blitt profesjonsnøytrale som avdelingsleder og seksjonsleder.

I 2010 ble det bestemt at alle de offentlige sykehusene i Oslo skulle slås sammen til ett sykehus under navnet Oslo Universitetssykehus (OUS) (Årsrapport). Det har vært store utfordringer knyttet til denne sammenslåingen, store pasientgrupper ble flyttet fra Aker sykehus til Akershus Universitetssykehus eller fra Aker til Ullevål, avdelinger som fungerte godt ble slått sammen med andre avdelinger og ulike kulturer skulle tilpasses hverandre. Dette har hverken vært problemfritt eller uten utfordringer, men både ledelsen og de ansatte har gjort en formidabel jobb som enda ikke er sluttført. I skrivende stund er Aker sykehus som skulle legges ned via denne prosessen, fortsatt et sykehus om ikke i full drift så i alle fall et sykehus med pasienter som blir operert og det har kommet politiske ytringer om at nedleggelse ikke blir aktuelt, bare bruksendringer.

Sammendrag:

Valget av det teoretiske rammeverket er gjort for å sette oppgaven i et perspektiv og for å forklare hva som legges til grunn for mitt arbeide. Tidligere forskning rundt hva ledere gjør og bruker tiden sin på bringes inn for å kunne benyttes videre i mitt eget arbeid under tolkning og diskusjon. Tidligere forskning viser at ledere utfører mange oppgaver i løpet av en dag,

med stadige avbrytelser, lederne er tilgjengelige og lederne har mye kontakt med sine underordnede. Carina Olofsson skriver i sin oppgave at medarbeiderne ofte lurere på hva lederen gjør (2006:30). Hennes oppgave innbefatter også medarbeiderne, men dette spørsmålet er berettiget å stille generelt i forhold til hva lederne gjør og hva deres dager er fylt av.

Selv om dette spørsmålet er avdekket av mange forskere tidligere vil jeg også forsøke å finne ut av dette og se om nye funn kan foreligge og om ledelse i sykehus viser endringer cirka ti år etter reformen.

For å se utviklingen og endringene innenfor helsesektoren de siste ti årene bringes dermed New Public Management, Steine-utvalgets rapport og Helsereformen inn. Et forsøk på å tydeliggjøre forskjellen mellom administrasjon og ledelse og for å operasjonalisere begrepene for bruk i oppgaven samt til slutt en omtale av de ulike ledernivåene blir brakt inn for perspektivets skyld. Hypotesene som utledes av det teoretiske rammeverket, det vil si med bakgrunn i tidligere forskning fra Stewart i forhold til hypotese 1, Mintzberg, Tengblad, Olofsson, Askeland i forhold til hypotese 2, samt Mintzberg og Olofsson i forhold til hypotese 3, samt ut fra mine egne erfaringer og synspunkter blir som følger:

1. Ledere høyere oppe i hierarkiet har mer frihet og forutsigbarhet i sin arbeidshverdag.
2. Ledere høyere oppe i hierarkiet har flere og lengre møter og færre men lengre arbeidsoppgaver per dag.
3. Ledere høyere oppe i hierarkiet har mer ledelse enn administrasjon og vise versa.

3 METODE / FORSKNINGSDESIGN

3.1 Valg av metode

Følgende sitat ble svært klargjørende og har hjulpet meg på veien videre, og særlig i begynnelsen av oppgaven. Jeg har valgt å ta med definisjonen fordi det er så illustrerende, men også for å huske den.

”Metode, av det greske ordet *methodos* betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegn ved en metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet” (Johannessen m.fl. 2005).

For å komme videre ut fra valgt tema og problemstilling og for å undersøke om antakelsene stemte med virkeligheten, måtte det velges en metode som kunne være med på å gi de svarene som søktes eller kanskje motbeviste antakelsene. Valget falt på en blanding av metoder, en såkalt triangulering. Årsaken var at datagrunnlaget da ble mer variert og svarene kunne settes opp mot hverandre og sammenlignes både kvalitativt og kvantitativt. I denne oppgaven ble ønsket å benytte forberedende spørsmål samt observasjon og intervju gjennomført.

Observasjon kan gi tilgang til informasjon som kan være vanskelig eller umulig å få frem via andre metoder (Johannessen, m.fl. 2009:117). Formen for observasjon som er benyttet som metode i oppgaven skiller seg ut ved at forskeren hele tiden følger informanten og nedtegner alle gjøremål, forskeren blir et vedheng. Mintzberg (1976) betegnet metoden som strukturert observasjon hvor åpenhet og struktur går sammen. En annen betegnelse er semistrukturert - observasjon (Noordegraaf 2000) og denne metoden betegnes også som ”shadowing” (McDonalds 2005, Arman, Vie og Årsvoll 2012), eller uttrykt som strukturert følge-observasjon av Askeland m.fl.(2013) metoden skiller seg ut ved at den ikke bare er en åpen observasjon eller en observasjon hvor forskeren bare er til stede, men ved at det er balansen mellom åpenhet og struktur som er det sentrale (Askeland m.fl.2013).

Observasjonstudie er tidkrevende og det kan være utfordrende både for forsker og den som observeres. Jeg merket at jeg var sliten etter observasjonsdagene og jeg antar at informantene

også var det. Det var tydelig at informantene i begynnelsen av observasjonsdagen snakket en del med meg, nå er vel det i og for seg en naturlig begynnelse, men jeg så etter hvert at de ikke la vekt på min tilstedeværelse på samme måten som ved oppstarten. To av informantene svarte i etterkant at det hadde vært behagelig og ikke stressende og at jeg hadde sklidd inn i miljøet, og da har man som forsker oppnådd noe.

Steinar Kvale (1997) karakteriserer de kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. Det er en rollefordeling hvor forsker stiller spørsmål og informanten svarer. Avklaringer kan gjøres underveis og samtalen bærer preg av en dialog, men de to er ikke likestilte i situasjonen. Det er intervjuer som styrer dialogen og informanten som gir opplysninger når han/hun blir stilt spørsmål (Johannessen m.fl. 2009:135). Jeg har i oppgaven valgt formen strukturert intervju hvor spørsmålene er bestemt på forhånd, og også rekkefølgen er til en viss grad fastsatt. Fordelen med et strukturert intervju er at svarene kan sammenlignes ettersom informantene svarer på de samme spørsmålene (Thagaard 2002). Denne metoden ble valgt i tillegg til observasjonene for å kunne gi utdypende svar og for at informantene blant annet skulle kunne få uttrykke seg i forhold til det som var observert. I tillegg valgte jeg i oppgaven å ha med noen forberedende spørsmål. Disse ønsket jeg å ha med fordi informantene da kunne være noe forberedt, men også fordi jeg ville ha noen tanker på forhånd, før jeg som forsker kom inn og påvirket situasjonen. To av informantene svarte på disse spørsmålene i forkant, mens to av dem svarte første observasjonsdag.

Det å velge å gjøre undersøkelser og forske på eget arbeidssted kan være en utfordring, Nielsen og Repstad (1993) skriver om både fordeler og ulemper ved det å forske i egen organisasjon. Min forskning omhandler eget arbeidssted, men ikke så nært som egen avdeling, men såpass nært at visse hensyn må tas når det dreier seg om samarbeidspartnere og nære kollegaer om enn i andre avdelinger. Når det gjelder positive situasjoner velger jeg følgende fra Nielsen og Repstad; man har faktisk kunnskap om organisasjonen, man kjenner språket og kan stille de rette spørsmålene og man kjenner arbeidsoppgavene i organisasjonen, men forfatterne nevner også det som er utfordringene og noen av utfordringene kan være; vanskeligere å skrive sannheten, man kan lettere la seg påvirke når man skal tolke data og det kan være vanskeligere å få korrekte data (1993:347-358).

Selv synes jeg at jeg har møtt mye velvilje og åpenhet, men også situasjoner hos noen av informantene hvor det ikke har vært ønsket at jeg var til stede. Dette ble løst ved at jeg ventet på gangen eller gikk tilbake til egen avdeling den stunden møtet varte. Jeg har allikevel fått det nedtegnet i mine observasjonsnotater slik at det ble registrert under riktig hendelse.

I litteraturen defineres observasjon som en kvalitativ metode. Jeg har lagt mine observasjoner inn i et allerede ferdig system som bygger på tidligere forskere som Mintzbergs klassifiseringer fra 1973/1976 og 1994 og et system som er utarbeidet av to studenter og en lærer ved Diakonhjemmet Høgskole i 2006. Ved at jeg plotter inn dataene på denne bestemte måten kan jeg få ut statistikk og dermed står jeg igjen med et kvantitativt materiale. Det skal presiseres at observasjonene er plassert i de ulike kategoriene ut ifra en utvikling og tolkning av kategoriene og kan betegnes som en induktiv strategi.

De kvalitative metodene utgår gjerne fra et subjektivt perspektiv, mens de kvantitative studiene oftere utgår fra forskerens idèer eller hypoteser om en sammenheng, arbeidet her blir å fremstille datagrunnlaget statistisk slik at hypotesen kan bekreftes eller avkreftes (Alvesson og Sköldbberg 2008:17), eller via referanser og henvisninger fra intervjuet i den biten som er kvalitativ slik at antakelsene på den måten blir underbygget eller avkreftet. Datagrunnlaget blir som tidligere nevnt fremstilt både kvalitativt og kvantitativt og passer godt inn i den tradisjonen som oppgaven bygger på eller som Alvesson og Sköldbberg skriver at dette valget ikke kan fremstilles abstrakt, men da heller relateres til forskningsproblem og objekt (2008:18).

3.2 Utvalget

I forhold til at jeg er med i LIP- prosjektet var det på forhånd avtalt at antall informanter i min oppgave skulle være fire stykker og de fire skulle observeres over to påfølgende dager hver, hvis mulig. Jeg ønsket at lederne skulle representere ulike nivåer i organisasjonen samt at jeg ville se på hvilken lederutdanning og ledererfaring de ulike lederne hadde. Årsaken til dette var at jeg ønsket å se om det stemmer med Steine-utvalgets krav at lederne må ha en reell lederkompetanse.

Endelt ledelse ble innført i sykehusene i 2001 (NOU 1997:2) og med det også profesjonsnøytralitet i forhold til lederstillinger. Innenfor OUS er ledernivåene delt i 1, 2, 3 og

4 og da er direktøren nivå 1. Det kan se ut som om det er flest leger som innehar stillinger på nivå 3. (avdelingsledere) og sykepleiere på nivå 4 (seksjonsledere).

I denne oppgaven var det spennende å følge to ledere på nivå 3 og to på nivå 4. De ulike nivåene gir ulike utfordringer og ulikheter i forhold til hvor mange ansatte man har å forholde seg til. Lederne har mange under seg og dette er tydelig på nivå 3 og 4. Kanskje står lederne her mer ”mellom barken og veden” enn på de høyere ledernivåene. Dette fører til at de hele tiden må prioritere og ulike utfordringer er en del av deres hverdag. Jeg påstår ikke at dette ikke er tilfelle på nivå 2 og 1 også, men jeg tror de opplever andre utfordringer som ikke vil bli berørt i denne oppgaven.

Da det ville bli et alt for stort materiale å bevege seg inn i hvis alle ledere på nivå 3 og 4 skulle undersøkes, måtte det gjøres et utvalg i populasjonen. Utvalget ble gjort ved at jeg sendte ut en invitasjon via mail til fire personer, to på nivå 3 og to på nivå 4, et såkalt strategisk utvalg (Johannessen m.fl. 2009). Jeg har vært med å gjøre et valg i populasjonen, men valget er et tilfeldig valg i en ”jungle” av mange, med andre ord kunne det like gjerne vært noen helt andre ledere som hadde fått forespørsel om deltakelse.

To av informantene fikk jeg svar fra med en gang, mens de andre to måtte jeg vente på og ta et nytt initiativ overfor, men alt i alt gikk det raskt og de var positive til deltakelse.

Mitt utgangspunkt var å ikke ta hensyn til kjønn som en variabel. I dagens samfunn er kanskje god ledelse viktigere enn kjønn til lederen, men at menn og kvinner ofte har ulike lederstiler beskrives i litteraturen og hyppig trekkes språk og kommunikasjonsstil frem. Dessuten trekkes det frem at kvinnelige ledere ofte støtter seg på det rasjonelle og det følelsesmessige plan samtidig (Loden 1991). Variabelen profesjon er også noe jeg velger å ikke komme nærmere inn på. Vi vet at det er flere leger som er ledere på de øverste ledernivåene og flere sykepleiere på de lavere, men i denne oppgaven velger jeg å ikke trekke dette inn i diskusjonen.

Jeg har opplevd dagene med de ulike informantene som spennende og lærerike samtidig som det har vært hyggelig, og jeg har møtt mange mennesker jeg før bare hadde et navn på. I så måte kan dette sies å ha vært noen svært nyttige dager for meg, også ut over selve masteroppgaven.

3.3 Innsamling av data

For å samle inn data har jeg, som tidligere nevnt, valgt observasjon og strukturert intervju som metode for å kunne komme nærmere et svar eller en antydning av et svar på min problemstilling. Slik jeg ser det, blir det både galt og vanskelig å generalisere, da materialet vil være alt for tynt til dette i en masteroppgave, men noen observasjoner og antakelser vil det være mulig å komme med. Dessuten var det spennende å sette mine resultater opp mot eksisterende forskning på feltet. Jeg benyttet en allerede eksisterende mal for å strukturere observasjonene samt benyttet forberedende spørsmål først for å se om det er samsvar mellom liv og lære. Etterpå ville jeg via intervju finne ut hva informantene mente når alt ble sett på i en sammenheng.

Observasjonsdagene ønsket jeg å legge så tett opp til hverandre som mulig for å få en sammenheng og en kontinuitet og for å huske dem begge. Hos en av informantene ble det et opphold mellom de to dagene, på grunn av sykdom. Jeg vil her igjen nevne noen gode grunner som jeg har valgt ut blant flere for å velge observasjon som metode. ”Man ønsker direkte tilgang til det man skal undersøke, ser på handlinger og atferd samt samhandling, ved at forskeren er i den naturlige settingen kan han gjøre sine refleksjoner gjennom hele forskningsprosessen og observasjon kan brukes som en supplerende metode for å få svar på forskningsspørsmål” (Johannessen m.fl. 2005:118-119). Forskeren kan da delta i en situasjon som blir av betydning for det som skal undersøkes eller som Johannessen m.fl. uttrykker det ”observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevant for studien, og registrerer sine antakelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, sanse og lytte” (2005:117). Kritikken her kan, som tidligere nevnt, være påvirkning av forskeren og i litteraturen benevnes dette som Hawthorneffekten.

Jeg har fulgt fire informanter og observert dem i to dager hver. Alle har svart på de forberedende spørsmålene og alle ble intervjuet. Notatene fra observasjonsdagene med fotnoter ble renskrevet fortløpende og intervjuene ble også skrevet ned, hvor egne innfelte kommentarer og egen forståelse er uthevet og tydeliggjort. Etter at notatene fra observasjonsdagene var skrevet inn i et skjema, ble de igjen plottet inn i et excelark. Dette for å kunne få et kvalitativt materiale ut av observasjonsdagene, dermed kunne jeg sammenligne mine resultater med allerede foreliggende resultater fra tidligere forskning. Det skal nevnes at for å kunne kategorisere aktiviteter i forhold til kategoriene administrasjon eller ledelse i

excelarket har jeg som nevnt under det teoretiske rammeverket punkt 2.4, blant annet lagt til grunn Steine-utvalgets definisjoner av begrepene samt en tabell fra Strand (2003).

Jeg valgte å ikke gjøre opptak under intervjuene, men bare notere mens vi snakket. Jeg ser at dette kan være et ankepunkt, men synes jeg husket det vi snakket om da jeg skrev intervjuet ut. Dessuten har jeg sikret det som er sagt ved at informantene har lest igjennom i etterkant og kommet med eventuelle kommentarer og innvendinger. Jeg skrev også som sagt alt ned i løpet av de første dagene etter at jeg hadde vært sammen med informantene, slik at alt enda var ferskt og langt fremme i hukommelsen.

Det var hos noen av informantene nyttig med de forberedende spørsmålene. Informantene fikk da et innblikk i hva jeg var ute etter og jeg brukte også noen av spørsmålene under noen av intervjuene, ved at jeg gikk tilbake og sa ”dette skrev du også noe om på det arket du svarte på før jeg observerte deg...”. Dessuten har jeg brukt svarene i tolkningen og i diskusjonen. Det skal her trekkes inn at jeg i utgangspunktet hadde en annen forestilling om disse forberedende spørsmålene enn det som ble realiteten. De fleste av informantene tok arket litt for lettvtint og svarene var tynnere enn jeg hadde forestilt meg de ville bli på forhånd.

3.4 Etiske betraktninger

Informantene fikk på forhånd en orientering om at deltakelsen var frivillig og at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelsen. Dessuten har jeg tilstrebet at de ikke skal kunne gjenkjennes hverken i sine kommentarer eller ut ifra kjønn eller avdeling. Det presiseres at det ikke for andre enn informanten selv skal være mulig å kjenne igjen utsagn eller kommentarer.

På forhånd, det vil si før forespørsel om deltakelse ble sendt ut, ble det undersøkt om behovet for å søke Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (SND) om tillatelse til å gjennomføre studien. Dette viste seg å ikke være nødvendig når personopplysninger ikke skulle innbefattes i oppgaven. I observasjonsskjemaet er personene anonymisert ved at koder er tatt i bruk for å skille informantene fra hverandre.

Det å følge informantene og få innsikt i deres arbeide på den måten jeg har gjort, krever en del av både forsker og informant. I etiske betraktninger vil jeg sette fokus på forskeren som må

vise varsomhet og ivareta den informasjonen man får på et aktsom og respektfull måte og ikke minst ha fokus rundt taushetsplikten. Når man får delta i møter, lytter til telefonsamtaler, samt får tilgang til sensitive personalopplysninger, er det vesentlig at forskeren er seg sitt etiske og juridiske ansvar bevisst. En rekke lover, som blant annet personopplysningsloven og forvaltningsloven, forbyr at data som kan knyttes til personer som kan identifiseres gjøres tilgjengelig for andre enn forskeren (Molven 2009).

4 DATAPRESENTASJON OG TOLKNING

4.1 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg benytte det innsamlete datamaterialet for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet samt å bekrefte eller avkrefte hypotesene. Observasjonene vil bli fremstilt i tabeller som passer til de aktuelle temaene og deler av intervjuene vil bli benyttet for å bekrefte og underbygge materialet. Jeg trekker også i siste avsnitt inn en tabell hvor tidligere forskning samt mine resultater kodet etter Mintzberg 1976 er satt inn for å sammenligne og for å få en diskusjon rundt funnene, men denne tabellen vil bli flyttet over i artikkelen for å følge den røde tråden der.

Gjennom observasjonen av de fire lederne er det nedtegnet i alt 381 hendelser. Antall hendelser vil fremstå ulikt ut ifra de ulike kolonnene og materialet vil derfor ikke inneholde alle hendelsene under alle kategoriene, tabellene vil derfor ha litt ulik "N".

For at de fire informantene ikke skal kunne gjenkjennes, har jeg valgt å benytte følgende koder av deres navn:

Nivå 4 leder det vil si enhetsleder, betegnelse seksjonsledere i OUS betegnet som Seksjonsleder1 og Seksjonsleder 2 i oppgaven og Nivå 3 ledere eller mellomledere, betegnelse avdelingsledere i OUS betegnet som Avdelingsleder 1 og Avdelingsleder 2 i oppgaven.

4.2 Hva fyller ledernes hverdag?

For å sette leseren inn i den enkelte leders arbeidsoppgaver per dag, presenteres først en tabell over de ulike hendelsene i løpet av de dagene lederne ble observert, deretter presenteres halvparten av svarene fra de ”forberedende spørsmålene”, for at leseren skal kunne få litt innblikk i de fire ledernes bakgrunn. Det samme gjelder for det første spørsmålet i intervjuguiden.

Tabell 1: Lederne og antall aktiviteter over to dager samt prosent av aktivitetene og tidsfordelingen.

N=381

Le der	Totalt antall aktiviteter	Totalt antall aktiviteter i %	Prosentvis fordeling mellom ledere innenfor aktiviteter 0-8 min.	Prosentvis fordeling mellom ledere innenfor aktiviteter 9-59 min.	Prosentvis fordeling mellom ledere innenfor aktiviteter 60 + min.	Sum
Seksjons- leder 1	158	41,5 %	77,2 %	22,2 %	0,6 %	100 %
Seksjons- leder 2	149	39,1 %	83,2 %	14,8 %	2,0 %	100 %
Avdelings- leder 1	9	2,4 %	44,4 %	22,2 %	22,2 %	100 %
Avdelings- leder 2	65	17,1 %	60,0 %	33,8 %	6,2 %	100 %
Sum	381	100 %	-	-	-	-

* Avdelingsleder 1 har en aktivitet hvor sluttid ikke er registrert, derfor avvik i sum; 88,8 % = 100 % siste kolonne.

Litteraturen bekrefter at lederne har mange aktiviteter per dag (Carlson (1951), Mintzberg (1976), Tengblad (2001), Blomander (2006), Arman, Dellve m.fl (2009), Askeland (2012)). De samme funnene sees også i mitt materiale, bortsett fra hos en av informantene, der var begge dagene fylt med lange møter som tok deler av de to dagene vedkommende ble observert. I intervjuet bekreftet informanten at dette ikke var helt representativt for hverdagen ellers. I den forstand at lange møter er en del av arbeidshverdagen, men den inneholder mye annet også.

De fire lederne har henholdsvis 5 år, 9 år, 11 år og 12 års ledererfaring, den første fra to avdelinger og to stillinger, den andre kun fra en avdeling og en stilling, mens de andre har erfaring fra ulike sykehus og ulike stillinger. Alle de fire lederne har en utdanning innenfor

ledelsesfaget, men den er ulik både av lengde og type. Seksjonslederne har to profesjoner de er ledere for som spesialsykepleiere og laboranter, mens avdelingslederne har flere profesjoner som leger, sykepleiere, spesialsykepleiere, laboranter og merkantilt personale.

Det som kom frem under observasjonsdagene var at avdelingslederne arbeidet en del klinisk, mens det gjorde ikke seksjonslederne, i samme grad. Litteraturen viser også at det er forskjeller i forhold til profesjonene og fortsatt tilknytning til eget fag utover ledelsesfaget hvor legene beholder tilknytningene sterkere enn det sykepleierne gjør, jamfør også kapittel 2.3, andre avsnitt.

En informant, seksjonsleder, trakk frem at manglende økonomisk ansvar på mange måter vanskeliggjør arbeidshverdagen, vedkommende blir avhengig av andre for å utføre jobben og ta avgjørelser. Dessuten trakk informanten frem at mangelfull informasjon fra ledernivået over, gjør hverdagen utfordrende. Det samme, det vil si informasjonsmangelen, trakk også den andre seksjonslederen frem som en utfordring, under vår intervjusamtale.

Avdelingslederne trakk frem driftsutfordringer som omorganisering, rapportering og prioriteringsutfordringer, og mens den ene syntes det var for mange administrative oppgaver og ønsket mer støttefunksjoner på det området, sa den andre at det motsatte. Vedkommende syntes ikke det var for mye og sa ”det er en del av lederjobben som jeg gjør effektivt unna”, samtidig påpekte informanten at HR-støtten hadde gått ned, men at vedkommende aldri hadde hatt så mange støttefunksjoner, og at det er gode og selvstendige seksjonsledere i organisasjonen som dro lasset sammen med lederen.

Påpekningen i forhold til ”at det ikke er for mange administrative oppgaver” er interessant, sammenlignet med de tre andre informantenes svar. De understreker nettopp dette at mye av tiden går til rapportering og ajourhold av administrative systemer. Kanskje uttrykket ”det er ikke hvordan du har det, men hvordan du tar det” kan være et innspill i diskusjonen. For lederen som ikke syntes det er for mye administrasjon er en effektiv person som legger vekt på å lede slik at medarbeiderne blir selvstendige og tar egne valg og tørr å stå for dem. Informanten understreket betydningen av å være støttende og tilstede og at de ansatte vet at vedkommende er der og støtter dem i vanskelige situasjoner.

Både Carlson, Mintzberg, Tengblad, Olofsson, Arman, Dellve m.fl, Askeland fant at ledere har mange aktiviteter i løpet av en dag. Slik jeg har observert har lederne mange pågående

arbeidsoppgaver og får mange henvendelser fra de ansatte og mange av henvendelsene krever svar der og da, og som Carlson (1951) beskriver, mottar lederne mye informasjon og gir mange råd og forklaringer. I mitt materiale er det 289 av 381 registrerte oppgaver som er på under ni minutter. Dette bekrefter tidligere funn, av at lederne har mange og korte aktiviteter å forholde seg til per dag.

Av de fire lederne jeg observerte så jeg at to av dem gikk ut av sitt kontor bevisst for å oppsøke de ansatte og komme i kontakt og dette beskriver Carlson som vesentlig: "During an inspections tour the executive also has a chance to come in contact with subordinates... he can observe these subordinates in their normal working environment" (1951:70). Dessuten beskriver Carlson at det overnevnte ikke vil bli like naturlig på lederens kontor. Tre av lederne jeg observerte praktiserte åpne dører, den ene ønsket en del av henvendelsene på mail, mens de andre to lederne var veldig til stede og fikk dermed også mange henvendelser. Dette medførte for den ene svært lange arbeidsdager, da mye av det som også må gjøres ble gjort etter at andre var gått hjem. Lederne jeg har observert kan oppsummeres som veldig til stede med mange oppgaver og henvendelser og med et stort engasjement i forhold til sin jobb.

4.3 Plassering i organisasjonsnivået

I dette avsnittet ønsker jeg å se nærmere på Hypotese 1. som blir repetert under. Er det slik at hypotese 1 stemmer med virkeligheten og hvordan påvirker plasseringen i organisasjonen utformingen av rollen til lederne?

Hypotese1: Ledere høyere oppe i hierarkiet har mer frihet og forutsigbarhet i sin arbeidshverdag.

Den andre halvpart av svarene på de "forberedende spørsmålene" som lederne svarte på, og som omhandler frihet og forutsigbarhet er det naturlig å presentere i dette kapitlet.

Alle lederne mente at de hadde frihet til å påvirke sin egen hverdag, men med forbehold som "avhengig av arbeidsoppgaven", "kommer an på driften", "ja og nei" og et klart "ja".

Forutsigbarhet var det to som ga uttrykk for at var litt varierende, en som sa et klart "nei" og en som sa "ja, relativt". Når det gjaldt svarene i forhold til spørsmålet om de ser på seg selv som ledere eller administratorer svarte en "administrator og leder (i den rekkefølgen)", en

annen ”begge deler, mest leder, et bevisst valg”, en tredje ”leder- men med for mange administrative oppgaver” og den siste ”leder med administrative oppgaver”.

Når man ser tabell 4 i kapittel 4.5 er det tydelig at store deler av arbeidsdagen til lederne er fylt med administrative oppgaver. Selv om seksjonslederne har flest oppgaver, viser tabellen at den ene av avdelingslederne også har mye administrasjon.

Tre av fire ledere har flest planlagte aktiviteter i sin arbeidshverdag. Den ene som har flere ikke planlagte aktiviteter, er en av de lederne som er mest tilgjengelig, dette kan være en del av forklaringen. Seksjonslederne har både flest aktiviteter men også flest aktiviteter som ikke er planlagt.

Når det gjelder spørsmål 4 i intervjuguiden; Synes du selv du har **frihet** til å lede slik du ønsker eller er din hverdag styrt av direktiver og administrasjon?, svarer informantene følgende:

Seksjonsleder 1: *Ja, jeg har frihet. Jeg har en sterk personalstab som er selvledende, kun en stue jeg må ha kontroll på, ellers er det en selvgående avdeling.*

Seksjonsleder 2: *Mangel på egen økonomistyring gir manglende frihet, Jeg har frihet til å gjøre som jeg vil i den forstand at jeg har tillit og frihet. Jeg blir hørt når jeg kommer med forslag.*

Avdelingsleder 1: *Jeg har frihet til å utforme hvordan jeg kan løse oppgavene.*

Avdelingsleder 2: *Frihet til å utøve lederrollen slik jeg vil, men manglende overordnet krav til budsjett og aktivitet.*

Tre av lederne synes at de til en viss grad har frihet til å utøve sin lederrolle, mens en ikke synes det. Lederne har mange faste aktiviteter og forventninger som må utføres og fylles og dette kan fort sees på som manglende frihet. Det kan se ut som om de lederne som har stort fokus på selvgående ansatte opplever en større grad av frihet i sin hverdag. Frihet og ansvar kan gå hånd i hånd og opplever de ansatte at de blir stolt på så, tar de kanskje mer ansvar, to til tre av informantene var tydelige på dette.

Når det gjelder spørsmål 7 i intervjuguiden; Er din hverdag **forutsigbar**? Kan du utdype?, svarte informantene følgende:

Seksjonsleder 1: Både ja og nei. En operasjonsavdeling er til en viss grad forutsigbar, men med 20 % ø-hjelp må en driftsleder hele tiden snu og legge til rette for pasient og personalet.

Seksjonsleder 2: Nei, mye informasjon på mail. Jeg må handle i forhold til sykdom, og da avløse til mat, være sekretær. Møtene er forutsigbare.

Avdelingsleder 1: I stor grad.

Avdelingsleder 2: Nei, ikke bestandig. På en måte vet jeg ikke alltid hva som vil skje. Deler av tiden er strukturert og satt av til planlagte ting.

Tre av fire synes ikke deres hverdag er så forutsigbar. Dette kan kanskje sees i sammenheng med alle aktivitetene deres arbeidsdag består av, samtidig har de fleste også en del ikke planlagte aktiviteter og dette fordrer mindre forutsigbarhet.

Det kan av svarene fra informantene se ut som om avdelingslederne, selv om det ikke er helt konsist, opplever større frihet enn seksjonslederne. Når man leser eksempler fra stillingsbeskrivelser på sykehuset, kommer det tydelig frem at kravene og forventningene er sterke for begge grupper, men kanskje mer begrensende på nivå 4 enn på nivå 3 og da særlig i forhold til det økonomiske aspektet. Lederne blir hvert år evaluert i forhold til resultat og måloppnåelse i en medarbeidersamtale, samtidig blir de også evaluert i en årlig medarbeiderundersøkelse. Mye av dette er nytt og effektivt mer etter innføringen av ledernivåene og sammenslåingen til OUS (Stillingsbeskrivelser – OUS).

For å få en oversikt over om lederne har en oversiktlig og planlagt hverdag eller om deres hverdag er svært uforutsigbar presenteres tabell 2.

Tabell 2: Lederne; ikke planlagte og planlagte aktiviteter per dag.

N=381

Ledere	IPH	PH	Totalt
Seksjonsleder 1	51,3 %	48,7 %	158
Seksjonsleder 2	37,6 %	62,4 %	149
Avdelingsleder 1	11,1 %	77,8 %	9
Avdelingsleder 2	24,6 %	75,4 %	65

Stewart (Strand 2003) laget en modell som viste lederens mulighet til å velge hvordan ens eget arbeid skal utføres og hvilke oppgaver en skal ta på seg. Hun mente at ledere har valg og at de ofte ikke oppfatter eller forstår disse valgene. Dermed kan lederne gjøre valg som ikke gavner bedriften eller de ansatte. Det at lederne ikke oppfatter de valgmulighetene de har kan være med å påvirke lederens syn på sin frihet og forutsigbarhet.

Olofsson (2006) fant at ledere har mye frihet i utformingen av sitt arbeid. Kotter (1982) viser at lederens hverdag skapes av initiativ fra andre og at dette er med på å forme lederens hverdag, lederen handler ut ifra henvendelser.

Det at man har mange planlagte eller ikke planlagte aktiviteter kan være et uttrykk mer om ledernivået du befinner deg på enn om mye eller lite frihet og forutsigbarhet. Det kan synes som om seksjonslederne har flere ikke planlagte oppgaver som oftere må løses der og da enn det avdelingslederne har.

Til en viss grad kan Hypotese1 bekreftes i forhold til begrepet frihet, men det kan se ut som om forutsigbarheten ikke er tilstede ved de ulike ledernivåene i samme grad som det jeg tenkte da hypotesen ble utformet. Selv om den ene informanten bekrefter at det er en stor grad av forutsigbarhet, uttrykker den andre informanten dette mer vagt og derfor kan hypotesen verken forkastes eller bekreftes fullt og helt.

4.4 Ledere og møter

Hypotese 2: Ledere høyere oppe i hierarkiet har flere og lengre møter og færre men lengre arbeidsoppgaver per dag.

Tabell 3: Lederne og planlagte møter, (begge dagene samlet).

N=33

Ledere	Antall møter	Antall min. i møter	Arbeidsdagens lengde i min.	Tiden i prosent som er benyttet i møter sett arbeidsdagene under ett.
Seksjonsleder 1	10	202	934	21,6 %
Seksjonsleder 2	7	384	1020	37,6 %
Avdelingsleder 1	3	260	289	90,0 %
Avdelingsleder 2	13	450	945	47,6 %

* Avdelingsleder 1 observeres bare del av dagen.

Tabell 3 kan underbygge hypotese 2 i forhold til antall møter. Som leseren kan se av tabellen under har Mintzberg (1976), Tengblad (2001), Olofsson (2006) funn som viser det samme.

Ledere	Mintzberg (1976)	Tengblad (2001)	Olofsson (2006)	Engvik (2013)
Ikke avtalte møter	10 %	Ikke oppdelt møter	10,4 %	26,8 %
Avtalte møter	59 %	45 %	30,4 %	43,3 %

Klippet ut av tabell 6.

Det er mulig at funnene er tilfeldige, og at dagene jeg observerte ga denne formen for svar, for det må nevnes at to av lederne kom tilbake etter en ukes fravær hver, og da er det kanskje naturlig at man tar unna arbeid og setter seg inn i det som har foregått mens de var borte. Dermed hadde de kanskje ikke samme antall planlagte møter som de ellers kunne hatt. Når jeg spurte dem som hadde vært borte om dagene var representative for deres arbeidshverdag svarte den ene at det var den, mens den andre svarte at de var mer ”kontorrolige”, den tredje svarte at ”dagene var som en vanlig dag” og den fjerde av informantene ga et svar som kan tolkes dit hen at det var mindre administrative oppgaver enn det pleide de dagene vedkommende ble observert.

Vi har alle hørt uttalelser om ledere og deres møtefrekvens, men i denne studien viser registreringene at det var få planlagte møter når man teller aktiviteter i forhold til hverandre, men i prosent og tidsbruk er møtene lange og tar derfor større deler av arbeidsdagen, de andre aktivitetene lederne har å forholde seg til er kortere og tar mindre tid. Observasjonsdagene viser at lederne er mye til stede og tilgjengelig for de ansatte. Både studien til Arman, Dellve m.fl.(2009) og Askeland (2012) viser at mye av tiden til lederne blir brukt i avtalte møter. Et annet funn i forhold til møter er at avdelingslederne oftere leder møtene selv, de er mer aktive og initierer møtene selv, seksjonslederne deltar oftere i møter som det innkalles til av andre.

Hypotese 2 kan dermed til en viss grad bekreftes ut fra mine funn og sammenlignet med tidligere studier kan det bidra til å verifisere hypotesen.

4.5 Administrasjon eller ledelse

Hypotese 3. Ledere høyere oppe i hierarkiet har mer ledelse enn administrasjon og vise versa.

Tabell 4: Lederne; administrative oppgaver - og ledelsesoppgaver (begge dagene samlet).

Tidsfordeling i prosent av antall aktiviteter

N=365 (16)

Leder	ADM	LED	Sum
Seksjons- leder 1	81,2 %	14,6 %	100 %
Seksjons- leder 2	64,2 %	35,6 %	100 %
Avdelings- leder 1	9,4 %	90,6 %	100 %
Avdelings- leder 2	44,6 %	52,1 %	100 %

*Seksjonsleder 1, Seksjonsleder 2 og Avdelingsleder 2 får tilnærmet lik 100 %, da registrering tid og kategori har ulik N.

Denne delen blir kun presentert i form av hypotese og tabell da det er denne tabellen som knyttes opp mot Forskningsspørsmålene og er utgangspunktet for artikkelen som er Vedlegg 1.

4.6 Lederne og kontaktmønsteret

Tabell 5: Lederne og initiativ til handling.

N=379 (2)

Ledere	Initiativ selv	Andre	Sum
Seksjonsleder 1	72,6 %	27,4 %	157 (1)
Seksjonsleder 2	56,8 %	43,2 %	148 (1)
Avdelingsleder 1	33,3 %	66,7 %	9
Avdelingsleder 2	66,2 %	33,8 %	65

Som man ser tar ledere i de aller fleste tilfeller initiativ til handlingene. De henvender seg til de ansatte mye mer enn de ansatte henvender seg til dem. Dette stemmer også overens med Olofssons funn fra 2006, hvor hun viser at ledere ofte tar initiativ og avbryter seg selv, dette med at de avbryter seg selv er kanskje et resultat av alle handlingene. Ledere handler ofte her og nå, kanskje er det for ikke å glemme, da oppgavene er mange og situasjonen kan fordre handling i øyeblikket.

Teorien viser at de ansatte ønsker at lederen er tilgjengelig, men ikke for å kontrollere hva de gjør, men kanskje for å bli sett og for å kunne slå av en prat, eller avklare. Av og til kan nok veien inn til lederens kontor være lang og derfor kan det være av betydning at lederen bruker inspeksjon eller Management By Walking Around, noe jeg i denne observasjonsstudien fant at informantene i liten grad gjorde, men det kan, som sagt tidligere, bero på tilfeldigheter. Både Mintzberg (1976) og Tengblad (2006,2012) viser i sin studie at dette verktøyet er lite i bruk, mens i studiet til Olofsson (2006) er inspeksjon tatt i bruk i mye større grad.

Tabell 6: Lederne og aktiviteter som innebærer seg selv, to eller flere

N=365 (16)

Ledere	Alene	To	Flere	Sum
Seksjons- leder 1	26,5 %	63,2 %	10,3 %	155 (3)
Seksjons- leder 2	29,6 %	58,5 %	12,0 %	142 (7)
Avdelings- leder 1	0,0 %	22,2 %	77,8 %	9
Avdelings- leder 2	10,2 %	72,9 %	16,9 %	59 (6)

Av tabellen over kan man se at lederne som regel samhandler med en annen person, på annen plass kommer arbeid alene og på tredje plass samarbeid med tre eller flere. Når lederne jeg har observert er så aktive og har så mange aktiviteter, viser det seg at det skjer i samhandling med en annen person. Kommunikasjon blir derfor et vesentlig verktøy for lederen da samhandling med to eller flere krever en formidlingsevne fra leder og en forståelse av hva de ansatte og samhandlingspartene ellers formidler. Arman, Dellve m.fl.fant at mye av tiden brukes sammen med underordnede og det samme viser Askeland (2012) i sin studie.

Mintzberg fant i sin studie fra 1976 at lederne hadde en stor forkjærighet for verbal kommunikasjon (1976:69), Kotter beskriver også i sin studie samtalen som viktig og sentral både i form av småprat og i form av å få ting gjort (1999). Kommunikasjon er vesentlig i ledelse enten i form av skriftlighet, telefonsamtaler eller direkte kommunikasjon og man skal ikke glemme den nonverbale kommunikasjonen som de ansatte er svært var for overfor sine ledere, men det momentet skal ikke beskrives nærmere i denne oppgaven.

4.7 En kort oppsummering av kapittelet

N=363 (18) - Engvik (2013)

Ledere	Mintzberg (1976)	Tengblad (2001)	Olofsson (2006)	Engvik (2013)
Ikke avtalte møter	10 %	Ikke oppdelt møter	10,4 %	26,8 %
Avtalte møter	59 %	45 %	30,4 %	43,3 %
Telefonsamtaler	6 %	24 %	8,6 %	6,8 %
Kontorarbeide	22 %	21 %	30,6 %	18,4 %
Inspeksjon	3 %	2 %	21,1 %	2,6 %
Totalt	100 %	92 % *	100 %	97,9 % =100 %

* Tengblad registrerte også transporttid 7 %

Tabellen over velger jeg av plasshensyn i kappen og for at det skal bli en rød tråd i artikkelen, å flytte over i Vedlegg 1, som er artikkelen.

Jeg har gjennom dette kapittelet forsøkt å vise ledernes mangfoldige hverdag gjennom å presentere de fire ledernes gjøremål via statistikk, egne svar gitt via de forberedende spørsmålene og gjennom intervjuene og alt materialet som er benyttet er knyttet opp mot teori og synspunkter. To av hypotesene er besvart, og resultatene viser at den ene er bekreftet, mens den andre bare viss grad er bekreftet. Hypotesene blir bekreftet ut fra foreliggende materialet oppgaven bygger på og hva tidligere forskning viser. Den siste hypotesen med tilhørende tabell blir som beskrevet under punkt 4.5 flyttet til artikkelen.

5 OPPSUMMERING

I dette avsnittet vil jeg sammenfatte: Hva har jeg kom frem til i forhold til problemstillingen, stemte funnene med mine hypoteser og veien videre?

Blant annet fordi det blir stilt ulike krav til de ulike ledernivåene og fordi ledernivå 4 ikke har økonomi liggende direkte til sitt ansvarsområde er det utfordringer knyttet til det å sammenlikne ledernivåene, men med dette som bakteppe er det ”Ledelse i praksis” som er analysert og drøftet. En av hypotesene er bekreftet via funn fremstilt i kappen, mens den andre bare delvis kan sies å være det, den siste er bekreftet via funn fremstilt i artikkelen.

Problemstillingen er besvart slik jeg ser det og jeg har gjennom hele oppgaven forsøkt å holde en rød tråd. Forskningsspørsmålene har vært interessante og er blant annet benyttet som overskrifter under drøftingen i artikkelen.

Jeg har lagt vekt på å fremstille og gjengi svarene fra informantene så pålitelige som mulig og har også lagt vekt på gyldigheten av dem ved ikke å tilpasse svarene til mitt materiale, men heller å trekke frem et ”kanskje” i drøftingen, der det er usikkert om man kan si noe allmenngyldig. Det skal også sies at fire informanter ikke er mange, men når de er observert over to dager kan man si mer enn det man kan etter en dag. Fordi tiden jeg var sammen med informantene var noe variabel, må dette også være med som et ankepunkt i forhold til validiteten. Men som nevnt tidligere er dette tatt hensyn til i form av å benytte kvalitative data for å underbygge de kvantitative funnene.

Det vises også til at materialet ikke skiller seg nevneverdig fra tidligere funn når det er kategorisert etter Mintzberg fra 1976 og det kan være med å forsterke gyldigheten av materialet noe. Det skal tas med at man som forsker alltid er påvirket av omgivelsene og forutinntatt og at man ikke nødvendigvis har den fulle og hele oversikten over all litteratur på området, men når dette er sagt er det tilstrebet å få med det viktigste som er gjort innenfor dette feltet.

Det å sette sluttstrek kan by på utfordringer, men det er viktig at man kan si til seg selv at dette er godt nok og i samarbeid med veileder tenker jeg at jeg har nådd mitt mål om å slutføre en masteroppgave, utformet som en artikkel med en kappe. Everett og Furuseth skriver i sin bok at noe alltid kan forbedres men at det på et punkt kan være viktig og bestemme seg for at nå skal oppgaven leveres og at nok er nok (2004). Jeg er der nå og det er sikkert noe som kunne vært gjort annerledes. Det som har vært spennende og som jeg så på som en utfordring var å skrive en artikkel. Jeg arbeider i et miljø hvor artikkelskriving er en del av manges daglige arbeid og jeg så derfor på artikkelskriving som en del av masteroppgaven som en gylden mulighet til å utforme ”min første” artikkel.

Det som virkelig hadde vært interessant videre hadde vært å se nærmere på hva oppdelingen av fag og ledelse har å si for helsevesenet. Det at det for sykepleiernes er opprettet egne fag - og forskningsstillinger fører kanskje til at lederne får et distansert forhold til faget og da kan kanskje hvem som helst lede avdelingene? Funn presentert i oppgaven viser at legene beholder tilknytningen til faget på en helt annen måte, og hvorfor er det slik? Disse spørsmålene finner jeg interessante og skulle gjerne ved en senere anledning sett mer på hvorfor det er slik! Jeg har tanker rundt spørsmålet, men velger å la det stå åpent til en eventuell senere anledning!

LITTERATURLISTE

Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., Törnström, L. (2009). *What health managers do: applying Mintzberg's structured observation method*. Journal of Nursing Management, 2009 17: 718-729.

Arman, Rebecka, Ola Edvin Vie & Håvard Åsvoll (2012). *Refining shadowing methods for a Practice Theory of Management studying managerial work*. In: Tengblad, Stefan (ed): *The Work of Managers: Towards*. Oxford University Press.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. utg). Lund: Studentlitteratur.

Askeland, Harald (2011). *Ledelse i praksis. Prosjektnotat*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Askeland, Harald (2012). *Diakoniledelse i praksis*. I: Aadland, Einar (red.) *Ledelse i diakonale institusjoner*. Trondheim: Akademika forlag.

Askeland, Harald, Blomander C. og Aasen A. (2013) *Jakten på ledelse i praksis, Strukturert følge-obsevasjon som metode innenfor ledelsesforskning i praksis*. Upublisert notat. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Berge, Aslaug Wiig, Mathisen L., Skogstad A. (2002). *Avdelingssykepleieren – fra arbeidsleder til økonom og fagansvarlig?* Oslo: Sykepleien 13.

Brottveit, Ånund (2004). *Et linjeskifte i sykehusledelse? - Erfaringer med ny lederstruktur ved Diakonhjemmet sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Brymann, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

Carlson, Sune (1951). *Executive behaviour*. Stocholm: Strömberg Aktiebolag.

Christensen, Tom og Per Lægereid (2001). *New public management i norsk statsforvaltning*. I: Østersund, Ø og B. S. Tranøy(red) Den fragmenterte staten: reformer, makt og styring. Oslo: Gyldendal akademiske, s 67-95.

Christensen, Tom og Per Lægereid (2002). *New Public Management – Puzzles of Democracy and Influence of Citizens*”, in Journal of Political Philosophy, 2002, vol.10, no. 3(sept), pp 267-295.

Eriksen, Erik Oddvar (1999). *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Everette E.L. og Furuseth I.(2004). *Masteroppgaven Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grunt, Jan (2006). *Sykehusledelse og Helsepolitikk, dilemmaenes tyrani*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hood, Christoffer (1991). *”A Public Management for all seasons?”* I public Administration. Vol. 69, Spring 1991 (3-19).

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J.(1996). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, Bjarne og Bollingmo, Magnar (2007). *Helsereformen. Utfordringer og løsninger*. Høgskolen i Hedmark, Rapport nr. 15, Elverum.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johansen, Monica Skjöld (2009). *Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norske sykehusvesen*. PhD avhandling, Series of Dissertations 2/2009. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Kotter, John P. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review Book.

Kvale, Steinar (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Loden, Marilyn (1991). *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon*. Oslo:Bedriftsøkonomens Forlag.

Lovdata. *LOV om Helseforetak*. (2001). www.lovdata.no

Lovdata. *LOV om Helsepersonell*. (1999). www.lovdata.no

Lovdata. *LOV om Pasient - og brukerrettigheter*. (1999). www.lovdata.no

Lovdata. *LOV om Spesialisthelsetjenesten*. (1999). www.lovdata.no

Marstein, Egil (2008). *Om enøyde helsereformer og paradigmatisk blindspor*. Magma Nr.6 4/2008.

McDonald, Seonaidh (2005). I: *Qualitative research*. Thousand oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc. vol.5 (4): 455-473.

Mintzberg, Henry (1976). *Lederen og hans job*. København: Samfundsvidenskaperne.

Mintzberg, Henry (1994a). *Rounding out the Manager`s job*. I Sloan management review/fall.

Mintzberg, Henry (1994b). *Managing as Blended Care*. Journal of Nursing Administration. Volume 24, Nr 9.

Mintzberg, Henry (2009). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited.

Molven, Olav (2009). *Helse og jus*. Oslo: Gyldendal.

Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*. I: Repstad P. (red.), Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget: 347-368.

Noordegraaf, M. (2000). *Attention! Work and Behavior of Public Managers Amidst Ambiguity*. Delft:Eburon.

NOU(1997:2). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. Sosial- og helsedepartementet.

Olofsson, Carina (2006). *Är ledare marionetter eller dirigenter? – en observasjonsstudie om ledares vardag*. Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Oslo Universitetssykehus (2010-2012). *Organisasjonskart*.

Oslo Universitetssykehus (2010/2012). *Stillingsinstrukser*.

Rikshospitalet og Oslo Universitetssykehus (2007-2010). *Årsrapporter*.

Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Smircich, Linda og Gareth Morgan (1998). *Lederskap: Å forvalte mening*. Magma, Årgang 1, Nr. 6.

Strand, Torodd (2003). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (2002). *Systmatikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tengblad, Stefan (2001). *Examining the stability of managerial behaviour: A replication of Henry Mintzberg`s classic study 30 years later*. Göteborg. GRI report 2001:6. Gothenburg Research Institute.

Tengblad, Stefan (2012). *The Work of Managers, Towards a practice Theory of management*. Oxford University Press.

Vedlegg 1

En artikkel til Sykepleien – Forskning. Sammendrag: (199 ord) og Artikkel (2846 ord).

Note: I forhold til retningslinjen for artikkel i Sykepleien – Forskning er det foretatt to justeringer: 1. Sidetallet er plassert slik at det følger resten av oppgaven. 2. Tabellene er satt inn i teksten der det er naturlig.

Hva tilfører artikkelen?

Studien vil forsøke å se nærmere på, på hvilken måte plasseringen i organisasjonen påvirker utformingen av lederrollen sett i lys av Lov om Spesialisthelsetjeneste og sykehusreformen.

Mer om forfatteren:

Linda Engvik er spesialsykepleier i fagområdet operasjon og for tiden student ved Diakonhjemmets Høgskole, hvor hun er i ferd med å slutføre en Master i Verdibasert ledelse. Hun arbeider på Rikshospitalet, Intervensjonssenteret og er for tiden, ved siden av å være operasjonssykepleier, også oversykepleier i operasjonsavdelingen.

Sammendrag

Bakgrunn: En studie av avdelingsledere og seksjonsledere i Oslo Universitetssykehus.

Ledere på ulike ledernivåer har ulike arbeidsoppgaver. Denne artikkelen retter fokuset spesielt mot administrasjon og ledelse og på om frihet og forutsigbarhet i lederhverdagen er ulik i forhold til det ledernivået du er leder innenfor. Med administrasjon som hovedoppgave blir ledere brikker og ledertanken tilsidesatt. Det ønskelige er å være en aktør med ledertanker som blir brukt til det beste for pasientene, personalet og faget, og dermed for organisasjonen i sin helhet.

Hensikt: Å utforske hvilken betydning plasseringen i organisasjonen har for utformingen av lederrollen

Metode: Forberedende spørsmål, med strukturert følge-observasjon og et oppfølgende strukturert intervju

Resultater: Avdelingsledere har mer ledelse enn administrasjon både målt i antall aktiviteter, men også når tiden de bruker på oppgavene trekkes inn, oppgavene deres er også færre men lengre. Både avdelingslederne og seksjonslederne synes at de har mye administrasjon og dette påpeker de under intervjuene.

Konklusjon: Det er et fortsatt behov for å sette fokus på hva ledere gjør i praksis. Fokuset kan føre til en bevisstgjøring i forhold til hva ledere skal bruke tiden sin på og om kanskje faget skal få et tydeligere fokus, ved siden av ledelse på bekostning av administrasjon.

English summary

Background: A study of the head of the departments and section managers in the Oslo University Hospital. Managers at various management levels have different responsibilities. This paper, focuses specifically on administration and management and whether the freedom and predictability involved in the everyday manager is distributed differently related to the management level. With the administration's main task the leaders will be a "pawn" and the thought of leading will be disregarded. It is desirable to be an actor with ideas within management used for the benefit of patients, staff and the profession, thus the organization as a whole.

Aim: To explore the significance the location of the organization has on the development of leadership

Methods: Preliminary questions, with follow-structured observation and a structured interview.

Results: Department heads have more leadership than management both in terms of number of activities, but also when time used on tasks is counted. Their tasks are also fewer but takes longer. Both department heads and section managers think they have a lot of administration and this is pointed out during the interviews.

Conclusion: There is a continued need to focus on how the managers implemented leadership

in practice. The focus can lead to awareness on what leaders should prioritize and the subject may get a clearer focus in addition to leadership at the sacrifice of administration.

Key words: leadership, management, management level, freedom, predictability

Tittel: Å lede eller å administrere det er spørsmålet!

Forfatter: Linda Engvik

Artikkelens utgangspunkt: Oslo Universitetssykehus

Nøkkelord

- ledelse
- administrasjon
- ledernivåer
- frihet
- forutsigbarhet

Innledning og hensikt:

Hva betyr det å være leder og hvordan manifesterer og utformer lederjobben i det offentlige helsevesenet seg i praksis? Ledere og lederjobben har fått mye oppmerksomhet både innen forskning, fagbøker og ikke minst i massemedia. Det søkes å utvikle en forståelse rundt hva ledelse er som fenomen, hva ledelse innebærer og hva god og effektiv ledelse er. Det som er gitt mindre oppmerksomhet er hva ledere gjør og hvorfor de gjør det de gjør (1).

Jeg ønsker i denne artikkelen å ta del i diskusjonen og forskningen rundt temaet ledelse i praksis og å være med på å gi et bidrag som kan være med på å belyse temaet i Oslo Universitetssykehus syv år etter at Olofsson (2) gjorde det, om enn med en litt annen vinkling.

Dette er en forskningstradisjon som strekker seg tilbake til 1951 med Carlson (3), og ikke minst Mintzbergs (4) som har vært av stor betydning i forhold til kategorisering av lederjobben. Andre forskere som bør nevnes innenfor samme tradisjon er Stewart (5), Kotter (6) og Tengblad (7). Disse har alle bidratt til å kartlegge hva leder gjør i store og mellomstore produksjonsbedrifter.

Når det gjelder kartlegging og forskning rundt hva ledere i helsevesenet gjør, er det langt mindre kartlagt. Arman, Dellve m.fl (8) har sett på svenske ledere i hjemmetjenesten, Aasen (9) har studert ledere innen psykiatrien, Askeland (10,11) ledelse i somatiske sykehus og det samme har Olofsson (2). Hennes studier fra 2006 er hentet fra deler av det samme somatiske sykehuset som denne artikkelen bygger sine forskningsfunn på. Det er derfor interessant å se hvilke likheter eller ulikheter som fremkommer syv år etter at hennes forskning ble gjennomført. På de syv årene som er gått, har mye ”vann rent i havet” og mange endringer er gjennomført ved Oslo Universitetssykehus (OUS). Ledere har fått nye oppgaver, nye stillinger og nye steder hvor arbeidet skal utføres. Dessuten er de nå organisert ut ifra ledernivåer, innført i 2010. Ledernivå 1,2,3 og 4, hvor ledernivå 1 er direktøren i OUS, 2 er klinikklederne, 3 er avdelingslederne og 4 er seksjonslederne (12,13,14).

Lederne skal hvert år måles i forhold til resultater og måloppnåelse og mange av støttefunksjonene er tatt bort. Dette resulterer i at mange ledere står igjen med nye oppgaver som før ble dekket av merkantilt personale. Mange nye og tyngre rapporteringssystemer er innført, driftsplaner og tidsfrister skal overholdes på en annen måte enn tidligere. Det har vært og er krevende å integrere sosialpolitikk med økonomisk politikk. New Public Management (NMP) har bidratt til en markedsliberalistisk diskurs innenfor helsevesenet (15).

Etter at Steine-utvalget la frem sin rapport i 1997 (16) og med bakgrunn i blant annet den, vedtok Stortinget og departementet Lov om spesialisthelsetjeneste (17). Dermed ble enhetlig ledelse innført i sykehusene, og det er lagt tydelige føringer i forhold til at sykehusene skulle organiseres etter modeller inspirert fra det private næringsliv (18-22,15-16). Reformen har i OUS ført til flere endringer og den siste i 2010 hvor ledernivåer ble innført. Det er disse ledernivåene denne artikkelen har tatt utgangspunkt i og det har vært ønskelig å se på lederne og deres oppgaver i forhold til hverandre. Både stillingsbeskrivelse, observasjoner og intervjuer har vist at det er forskjeller og da særlig relatert til antall oppgaver og lederoppgaver kontra administrasjonsoppgaver, sett i forhold til tidsbruk (14). Det er tydelig at synet på fag og ledelse er ulikt innenfor lege- og sykepleiergruppen (23,16, 21). Steine-utvalget krav om formell lederkompetanse og relevant ledererfaring (16) har ført til at lederutdanningen er styrket på alle plan i sykehusene. Dette viser også funnene i materialet. Alle lederne har lederutdanning og ledererfaring og en av informantene holdt på med kurs internt i sykehuset for å holde seg oppdatert.

Steine-utvalget valgte å definere ulike begrep og for å kunne operasjonaliser begrepene og for å kunne benytte dem i klassifiseringen etter observasjonene er blant annet disse valgt ut.

Administrasjon; handler om å utføre og føre tilsyn med oppgaver som skal utføres i henhold til de lover, regler og instruksjoner som er knyttet opp til en stilling mens Ledelse; handler om å sette mål for virksomheten, samt å identifisere og beslutte de viktigste strategiene for å få gjennomført målene(16). På grunn av kravet om begrenset plass blir det for omfattende å operasjonalisere begrepet ytterligere, men det skal nevnes at det er valgt gjort for å kunne se forskjeller på de ulike ledernivåene.

Denne artikkelen vil sette spesielt søkelys på hvordan ledernes oppgaver er fordelt i forhold til kategoriene administrasjon og ledelse. En hypotese er at lederne høyere oppe i hierarkiet har mindre administrasjon enn ledelse og vise versa. Forskningsspørsmålene som ønskes besvart er:

- På hvilken måte påvirker plasseringen i organisasjonen utformingen av lederrollen?
- Fra faglig til organisatorisk ledelse – nasjonal helsereform, hva har dette ført til?

Metode:

Studien benytter en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskningsdesign hvor forberedende spørsmål, med strukturert følge-observasjon og et oppfølgende strukturert intervju inngår som metode. Observasjonsmaterialet er bearbeidet og kategorisert blant annet ut ifra Mintzbergs kategorier fra 1976, men også ut ifra kategoriene administrasjon og ledelse. Kategoriseringen er gjort blant annet for å kunne få et kvantitativt materiale ut av observasjonsmaterialet.

Metoden er valgt ut fra et ønske om å kombinere ulike metoder, en triangulering, slik at det blir et bredere datagrunnlag (24). Datamaterialet forskeren sitter igjen med er omfattende og viser ganske tydelig hva den enkelte leder utfører av oppgaver og hva han eller hun gjør av prioriteringer. De forberedende spørsmålene ble delt ut på forhånd både ut fra et ønske om at informantene skulle ha en mulighet til å forberede seg tankemessig og for at de skulle kunne uttrykke seg rundt emnet før forskeren kom inn og påvirket situasjonen.

Intervjuet er med på å gi en helhet rundt situasjonen, da forskeren blant annet på den måten kunne få informantens egne tanker i forhold til om observasjonsdagene hadde vært representative i forhold til deres arbeidshverdag.

Det spesielle ved denne type observasjonsstudier som metode, også kalt ”shadowing” (25-27), kan beskrives som en forskningsteknikk som involverer forskeren i tett observasjon av et medlem i en organisasjon over en kortere eller lengre periode, teknikken går ut på at forskeren skygger aktøren fra begynnelsen av arbeidsdagen til de reiser hjem. Observasjonsdagene ble nedtegnet i et skjema og fotnoter ført inn samme dag eller dagen etter, det samme ble intervjuene. Dermed var materialet nytt og forskeren husket den enkelte dagen og hendelsene fra hverandre. Etter at alle observasjonene var gjennomført, ble de også nedtegnet i et allerede eksisterende skjema som er benyttet i tidligere studier (2), det er dermed mulig å sammenligne hennes materiale med mitt materiale, se tabell 1. Studien er inspirert av og gjensker noen av de viktigste elementene i den klassiske studien til Henry Mintzberg om ”Lederens job” fra 1976.

Datainnsamlingen foregikk høsten 2012 og dataene ble samlet inn i noenlunde samme rekkefølge hos de ulike informantene. De forberedende spørsmålene ble av to besvart før observasjonsdagen, mens de to andre besvarte dem i løpet av observasjonsdagen. Dermed ble ikke tanken om at spørsmålene skulle ha en forberedende effekt og svares på før forskeren kom inn i bildet helt som planlagt, men spørsmålene har allikevel gitt en del av den informasjonen som var ønsket. De forberedende spørsmålene ble benyttet sammen med svarene som kom frem under intervjuene, både som oppklarende spørsmål, men også som tilleggsinformasjon under selve analysen. Notatene fra observasjonsdagene ble benyttet både som kvantitativ informasjon ved at de ble satt i system i et allerede ferdig utarbeidet analyseverktøy. Dessuten ble notatene også benyttet kvalitativt, i form av at de er underbyggende og har gitt en informasjon som kommer i tillegg. Til sammen har informantenes svar, mine observasjoner, nedtegnelser og kategorisering gitt et bredt materiale som både benyttes for å underbygge hypotesen og for å gi svar på forskningsspørsmålene

Utvalg:

Informantene ble valgt ut ved at det ble sendt en direkte forespørsel til de aktuelle personene. Informantene var positive til deltakelse. To av informantene er nivå 4 ledere - seksjonsledere,

mens to av dem er nivå 3 ledere - avdelingsledere, ved Oslo Universitetssykehus (OUS). Alle informantene har vært ledere i mange år, noen har erfaring som ledere fra flere steder og på flere nivåer, lederutdannelsens type og varighet er varierende, alle fire har en helsefaglig grunnutdanning, som enten leger eller spesialsykepleiere. Informantenes arbeidsdag var noe ulik med variasjon i observasjonstid fra to timer til syv timer per dag. Hos en av informantene fikk jeg delta i alt vedkommende foretok seg, mens det var mer forskjellig hos de andre. Den ene ønsket kun at jeg deltok på møter. Med en slik variasjon gir det seg utfall i materialet, men ved at metoden både er kvalitativ og kvantitativ, kan forskjellene forklares og vises via materialet og bredden i det.

Resultater:

Etter gjennomgang og analyse av datamaterialet, i forhold til de ulike måtene som beskrevet tidligere i artikkelen, viser følgende hovedtrekk seg gjeldende: Når antall oppgaver i kategoriene administrasjon og ledelse telles, gir det seg utslag i at avdelingsledere har flere lederoppgaver enn seksjonsledere, og når tiden de bruker på hver oppgave også trekkes inn i beregningene, blir det enda tydeligere at avdelingslederne utfører mer ledelse enn seksjonslederne, se tabell 2. Hypotesen jeg på forhånd hadde formulert lød som følger: Lederne høyere oppe i hierarkiet har mer ledelse enn administrasjon og vise versa. Denne lar seg bekrefte ut ifra funnene som foreligger, noe som vil bli beskrevet nærmere i drøftingsdelen.

Avdelingsledere har lengre og flere møter og de har lengre men færre oppgaver i løpet av en dag. Lederne får mange henvendelser og de er tilgjengelig for de ansatte, de ønsker å bistå de ansatte med hjelp og veiledning. Lederne jeg har observert tar mange initiativ selv og de avbryter også ofte seg selv i sin arbeidshverdag. Disse funnene kan både sammenlignes med tidligere forskning og det bekrefte i litteraturen.

Når man sammenligner mine funn, klassifisert etter Mintzbergs system med tidligere forskning og funn, jamfør tabell 1, også klassifisert etter samme metode, er det spennende å se likhetene og sammenfallene. Mange av de samme funnene foreligger også hos Arman, Dellve m.fl. og Askeland. Det interessante er at fordi det nå foreligger en del studier knyttet opp mot helseinstitusjoner, er det derfor også mulig å sammenligne funnene og dermed kunne uttrykke noe tydeligere. Denne artikkelen er, som nevnt innledningsvis, knyttet opp mot forskning knyttet til "Ledelse i praksis" og denne tradisjonen er opptatt av hva lederne gjør og hva de

selv uttrykker at de gjør. Lederne er med på å fylle posisjoner og ivareta de betingelsene som stillingsinstruksene fordrer. Lederne er i kraft av å besitte sin stilling gitt et mandat som de må og skal fylle. De blir målt opp mot både resultater og måloppnåelse fra sine ledere, men også deres underordnede skal evaluere sine ledere gjennom en årlig medarbeiderundersøkelse. I moderne organisasjoner bedømmes ledere og deres ivaretagelse av lederrollen, ledere tillegges ofte avgjørende betydning for resultater, trivsel eller de kan fremstå som et symbol og ha stor betydning for organisasjonens omdømme og suksess. Informantene i dette materialet har bevisste og gjennomtenkte svar under intervjuene og de fremstår som gode rollemodeller for sine ansatte.

Diskusjon:

Det ses som formålstjenelig for oversiktligheten å dele diskusjonskapittelet opp i underkapitler som bygger på forskningsspørsmålene.

- **På hvilken måte påvirker plasseringen i organisasjonen utformingen av lederrollen?**

For å kunne gi et tydelig svar på dette forskningsspørsmålet er det naturlig i denne artikkelen å vise til hypotesen som vil være med å begrense spørsmålet, men allikevel tydeliggjøre hva som menes. Hypotese 3 lyder; Ledere høyere oppe i hierarkiet har mer ledelse enn administrasjon og vise versa, viser til tabell 2.

Når det gjaldt svarene lederne ga i forhold til om de ser på seg selv som ledere eller administratorer svarte Seksjonsleder 1. ”administrator og leder (i den rekkefølgen)”, Seksjonsleder 2. ”begge deler, mest leder, et bevisst valg”, Avdelingsleder 1. ”leder- men med for mange administrative oppgaver” og Avdelingsleder 2. ”leder med administrative oppgaver”. Alle lederne viste under intervjuet at de skilte mellom administrasjon og ledelse, ved at de definerte de ulike oppgavene og selve begrepet ledelse.

Det skal nevnes at det er en pågående debatt rundt begrepene og Mintzberg er i ferd med å viske ut forskjellen mellom administrasjon og ledelse og beskriver ledelse som en av ti administrative roller.(28), mens Yukl (29) igjen hevder at: ”It is obvious that a person can be

a leader without being a manager and a person could be a manager without leading”, og viser ikke til det samme skillet.

Tre av fire informanter påpeker at de har frihet til å lede slik de ønsker, men når det gjelder forutsigbarheten i deres hverdag hevder tre av fire at de ikke har en like stor forutsigbarhet. ”Leaders with a record of successful decisions and demonstrated loyalty to the organization are given more freedom to redefine their role and initiate innovations” (29). Det er kanskje slik at friheten på mange måter er avhengig av hva man gjør og gjør man det bra øker også tiltroen til deg som leder og dermed mulighetene for å definere og skape din egen rolle og det igjen gir økt frihetsfølelse. Forutsigbarheten er igjen avhengig av omgivelsene og dermed blir man mer avhengig av andres hverdag. Informanten som sier at det er en manglende frihet er en seksjonsleder, den samme informanten la mye vekt på at manglende økonomisk styring la mange hindringer i seksjonslederens hverdag. Manglende økonomisk innsikt og ansvar kan være med å vanskeliggjøre en leders hverdag, da det er mange valg som ikke kan gjøres fordi det er knyttet opp mot økonomi. Økonomistyringen er knyttet opp mot avdelingslederne, og som en av seksjonslederne uttrykte, er det liten kommunikasjon mot lederen over og dette førte til at informanten ikke fikk den informasjonen som det var behov for.

Tabell 1. En sammenligningstabell mellom ulike studier

Tidsfordeling i prosent av antall aktiviteter i forhold til Mintzberg 1976 sammenliknet med andre studier.

N=363 (17)

Ledere	Mintzberg (1976)	Tengblad (2001)	Olofsson (2006)	Engvik (2013)
Ikke avtalte møter	10 %	Ikke oppdelt møter	10,4 %	26,8 %
Avtalte møter	59 %	45 %	30,4 %	43,3 %
Telefonsamtaler	6 %	24 %	8,6 %	6,8 %
Kontorarbeide	22 %	21 %	30,6 %	18,4 %
Inspeksjon	3 %	2 %	21,1 %	2,6 %
Totalt	100 %	92 % *	100 %	97,9 % =100 %

*Tengblad registrerte også transporttid 7 % (30)

Tabell 1. er en sammenligningstabell etter Mintzbergs kategorier og viser til at ledere utfører mange av de samme oppgavene både år, ulike organisasjoner og land tatt i betraktning.

Arman, Dellve m.fl. har mange av de samme funnene slik som at ledere har mange og korte aktiviteter, mange møter, mye tid tilbringes med underordnede og lite tid med deres overordnede og som Tengblad fant også Arman, Dellve m.fl. at det er flere administrative oppgaver på de laveste ledernivåene. De samme funnene viser også materialet denne artikkelen bygger på, og særlig tydelig kommer det frem når tidsfordeling er innberegnet i materialet. Implikasjonene i forhold til dette kan bli at seksjonslederne blir sittende som ledere uten et reelt lederansvar for helheten, men med et lederansvar som består av administrasjon i form av dokumentasjon og liten reell påvirkningskraft.

Tabell 2. En sammenligningstabell mellom administrative oppgaver og ledelsesoppgaver sett over to observasjonsdager.

N=365 (16) Tabell i antall aktiviteter, antall i % og antall aktiviteter og tidsbruken.

	Seksjonsleder 1		Seksjonsleder 2		Avdelingsleder 1		Avdelingsleder 2	
	ADM	LED	ADM	LED	ADM	LED	ADM	LED
Antall aktiviteter	141 stk	9 stk	128 stk	17 stk	3 stk	6 stk	41 stk	20 stk
Antall aktiviteter i %	94,0 %	6,0 %	88,3 %	11,7 %	33,3 %	66,7 %	67,2 %	32,8 %
Aktiviteter i omfang og tid	81,2 %	14,6 %	64,2 %	35,6 %	9,4 %	90,6 %	44,6 %	52,1 %
Andel aktiviteter 0-8 min	73,3 %	4,0 %	77,2 %	5,5 %	37,5 %	12,5 %	46,0 %	14,8 %
Andel aktiviteter 9-59 min	20,7 %	1,3 %	9,7 %	5,5 %	0,0 %	25,0 %	21,3 %	11,5 %
Andel aktiviteter 60min +	0,0 %	0,7 %	1,4 %	0,7 %	0,0 %	25,0 %	0,0 %	6,7 %
Sum	100 %		100 %		100 %		100 %	

*Avdelingsleder 1 har en aktivitet hvor ikke sluttid er registrert. I det lille feltet er administrasjon og ledelse slått sammen hos hver av lederne, slik at de til sammen blir 100 %.

Seksjonslederne har en mer hektisk hverdag med et større aktivitetspress, mens avdelingslederne har et større press i forhold til en helhetlig utfordring. Avdelingsledere har i større grad mulighet til å planlegge sin hverdag og som tabellen viser har de flere oppgaver som tar lengre tid og dermed et mindre hyppig skifte av oppgaver.

- **Fra faglig til organisatorisk ledelse – nasjonal helsereform, hva har dette ført til?**

Det hevdes at Norge har ledere som både har evne til å engasjere og mobilisere sine arbeidstakere (31). Jeg vil hevde at hvis lederen skal nå dette målet må han eller hun ha faglig innsikt og da særlig innenfor sykehussektoren, noe som favner mange svært engasjerte og dedikerte faggrupper. Bakgrunnen for sykehusreformen var å sikre et bedre tilbud til pasientene innen spesialisthelsetjenesten og å sikre god ressursutnyttelse på alle plan. Når trykket skulle legges på organisatorisk ledelse handlet det om økonomi, det handlet om at lederen via ledelse av de ansatte skulle skape gode resultater for en bedrift og at lederne skulle ta lederskapet på alvor for å bidra til motivasjon og for at mål skulle nås (32). Dette har på mange måter vært en fremmed tankegang i helsevesenet og noen av informanten gir også uttrykk for at det er mye rapportering, mye fokus på økonomi og omstendelige og tunge prosesser. Det vises også til et opprop ”Ta faget tilbake” i Tidsskriftet til den Norske Legeforening som omhandler dette (33).

Konklusjon:

Lederrollene er ulike sett ut fra ulike ledernivåer og dette bekreftes også gjennom andres funn Tengblad, Olofsson, Armann, Dellve m.fl. og i litteraturen via Kaufmann (34). Det er ulike krav som stilles til lederen i forhold til økonomistyring, resultatkontroll og drift.

Arman, Dellve m.fl. og Askeland understreker at de underordnede har mye med sin leder å gjøre, men at lederen deres har lite med sin overordnede å gjøre. I mitt materiale ble det registrert åpne dører hos seksjonslederne og hos den ene av avdelingslederne, noe som resulterte i mye kontakt med de underordnede. Det var ingen registrert kontakt for avdelingslederne mot klinikklederne. Dette underbygger kanskje de samme tendensene som Arman m.fl. og Askeland fant i sitt materiale.

Den hierarkiske strukturen i sykehuset fremmer nok ikke alltid nok samhandling og er ikke alltid like gjennomtenkt i forhold til å kunne oppnå de ønskede resultater som ligger bak alle omorganiseringene.

Hvis jeg mot slutten skulle komme med noen tanker for å nå mål i organisasjonen, måtte det være å trekke HR- avdelingen og merkantilt personale inn igjen i organisasjonen for å ta seg av de mange administrative oppgavene. Lederne skulle være konsentrert om og ta seg av fagutvikling, avdelingene og personalet?

Referanser

- 1. Hales, C.** Why do managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, Vol 10, 335-350.1999.
- 2. Olofsson, C.** Är ledare marionetter eller dirigenter? – en observasjonsstudie om ledares vardag. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. 2006.
- 3. Carlson, S.** Executive behaviour. Stocholm: Strömberg Aktiebolag.1951.
- 4. Mintzberg, H.** Lederen og hans job. København: Samfundsvidenskaperne. 1976.
- 5. Strand, T.** Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget. 2003.
- 6. Kotter, J. P.** What Leaders Really Do. Harvard Business Review Book. 1999.
- 7. Tengblad, S.** The Work of Managers, Towards a practice Theory of management. Oxford University Press. 2012.
- 8. Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., Törnström, L.** What health managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 2009, 17:718-729.
- 9. Aasen, A.** Mellom myndighet og kyndighet – kan felles verdier bidra til en trygg helhet? Mastergradsoppgave i verdibaser ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. 2006.
- 10. Askeland, H.** Ledelse i praksis. Prosjektnotat. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. 2011.

- 11. Askeland, H.** Diakoniledelse i praksis. I: Aadland, Einar (red.) Ledelse i diakonale institusjoner. Trondheim: Akademika forlag. 2012.
- 12. Rikshospitalet og Oslo Universitetssykehus.** Årsrapporter. 2007-2010.
- 13. Oslo Universitetssykehus.** Organisasjonskart. 2010-2012.
- 14. Oslo Universitetssykehus.** Stillingsinstrukser. 2010/2012.
- 15. Marstein, E.** Om enøydde helsereformer og paradigmatisk blindspor. Magma Nr.6. 2008.
- 16. NOU.** Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus. Sosial- og helsedepartementet. 1997:2.
- 17. Lovdata.** LOV om Specialisthelsetjenesten. 1999. www.lovdata.no
- 18. Berge, Aslaug Wiig, Mathisen L., Skogstad A.** Avdelingssykepleieren – fra arbeidsleder til økonom og fagansvarlig? Oslo: Sykepleien 13. 2002.
- 19. Christensen, T. og Lægereid P.** New public management i norsk statsforvaltning. I: Østersund, Ø og B. S. Tranøy(red) Den fragmenterte staten: reformer, makt og styring. Oslo: Gyldendal akademiske, s 67-95. 2001.
- 20. Christensen, T. og Lægereid P.** New Public Management – Puzzles of Democracy and Influence of Citizens”, in Journal of Political Philosophy, 2002, vol.10, no. 3 (sept.), pp 267-295. 2002.
- 21. Johansen, M. S.** Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norske sykehusvesen. PhD avhandling, Series of Dissertations 2/2009. Oslo: Handelshøyskolen BI. 2009.
- 22. Hood, C.** ”A Public Management for all seasons?” I public Administration. Vol. 69, Spring 1991 (3-19). 1991.

- 23. Brøttveit, Å.** Et linjeskift i sykehusledelse? Erfaringer med ny lederstruktur ved Diakonhjemmet sykehus. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. 2004.
- 24. Repstad, P.** Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget. 1993; 20.
- 25. McDonald, S. I.** Qualitative research. Thousand oaks, London, New Dehli: Sage Publications, Inc. vol.5 (4), 2005; 455-473.
- 26. Arman, R., Vie O. E. & Åsvoll H.** Refining shadowing methods for a Practice Theory of Management studying managerial work. In: Tengblad, Stefan (ed): The Work of Managers: Towards. Oxford University Press. 2012.
- 27. Askeland, H., Blomander C. og Aasen A.** Jakten på ledelse i praksis, Strukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning i praksis. Upublisert notat. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. 2013.
- 28. Mintzberg, Henry.** Managing. Harlow: Pearson Education Limited. (2009).
- 29. Yukl, G.** Leadership in Organizations. Seventh Editions. New Jersey: Pearson Education, inc. 2010; 24, 95.
- 30. Tengblad, S.** Examining the stability of managerial behaviour: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later. Göteborg. GRI report 2001:6. Gothenburg research institute. 2001.
- 31. Trygstad, S. C. og Hagen, M.** Ledere i den norske modellen. FaFo-rapport 2007:24
- 32. Colbjørnsen, T.** Ledere og lederskap. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS. 2004
- 33 Tidsskrift for Den Norske Legeforening.** Ta faget tilbake! Nr.6-19 mars 2013;133:655-6

34. Kaufmann, G. og Kaufmann, A. Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS. 2003.

Vedlegg 2

Forespørsel om å delta i observasjonsstudie og intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er ledelse i praksis, og jeg ønsker å undersøke friheten og forutsigbarheten i lederrollen til linje 3. og 4. ledere ved OUS. For å finne ut av dette, ønsker jeg å observere og å intervju fire personer.

Observasjonsstudiet er over to hele dager og intervjuet vil ta i underkant av en time, Jeg vil bruke opptak via mobiltelefon eller kanskje bare ta notater mens vi snakker sammen.

I forkant av observasjonsdagene vil du få tilsendt noen få spørsmål som det hadde vært fint om du kunne svare på før jeg skal observere din hverdag.

Hvis du kunne tenke deg å delta på dette, men allikevel underveis skulle finne ut at du ikke ønsker, har du mulighet til å trekke deg når som helst, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data bli makulert.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene/notatene slettes når oppgaven er ferdig, senest innen utgangen av 2013.

Dersom du kunne tenke deg å delta eller hvis du ikke ønsker, er det fint om du gir meg en tilbakemelding.

Jeg arbeider til daglig ved Intervensjonssenteret på Rikshospitalet som oversykepleier samt operasjonssykepleier, mitt internummer er 70126 eller calling 20126.

Du kan også kontakte min veileder Harald Askeland; harald.askeland@diakonhjemmet.no hvis noe skulle være uklart.

Håper på en positiv respons!

Med vennlig hilsen
Linda Engvik

Vedlegg 3

Forberedende spørsmål

1. Hvor lenge har du vært leder?

.....
.....

2. Har du en formell lederutdannelse? Hvis ja, hvilken?

.....
.....
.....

3. Har du frihet til å påvirke din hverdag kan du utdype svaret?

.....
.....

4. Mener du at din hverdag er forutsigbar, kan du utdype svaret?

.....
.....
.....
.....

5. Ser du på deg som en leder eller en administrator?

.....
.....

Intervjuguide

1. Hvor mange ansatte er du leder for, består gruppen av ulike profesjoner?
2. På hvilken måte var de to observasjonsdagene representative for din arbeidshverdag?
3. Hvilke faktorer er med på å utforme din lederhverdag?
4. Synes du selv du har frihet til å lede slik du ønsker eller er din hverdag styrt av direktiver og administrasjon. I så fall på hvilken måte
5. a) Hvordan vil du definere ledelse?
5. b) Hva er ditt hovedansvar som leder?
5. c) På hvilken måte vil du si at du har en bevisst tanke i forhold/ bak/ til den ledelsen du utfører overfor dine ansatte?
6. Hva er viktig for deg å formidle til de ansatte?
7. Er din hverdag forutsigbar? Kan du utdype? (Jeg trekker inn svar fra de forberedende spørsmålene)
8. Er det noe du skulle ønske var annerledes eller som du kunne forandre på i din lederhverdag? Kan du gi eksempler
9. Tror du dine ansatte vet hva din arbeidsdag består i?
10. På hvilken måte tilstreber du å gi dine ansatte frihet og forutsigbarhet i hverdagen?

11. Du sier selv at du er en leder eller en administrator i selvrapporteringsskjemaet, men jeg har under observasjonsdagene sett..., kan du si noe rundt dette?

12. Noe mer du vil tilføye?

Vedlegg 5

Noteringsskjema

Tid	Aktivitet	Ref.	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet